

УДК 336.22(476)

**НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МИКРОУРОВНЕ:  
НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ***канд. экон. наук Т.В. ШАБЛОВСКАЯ**(Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, Гомель)*

*Исследуется налоговый менеджмент, стратегический курс экономических реформ, проводимых в Республике Беларусь, в том числе и совершенствование налогообложения хозяйствующих субъектов. В современных условиях хозяйствования налоги являются одним из важнейших инструментов государственного воздействия на деятельность организаций различных сфер и звеньев экономики. На основе изучения существующих подходов ученых к данной проблеме, указано на недостаточную проработанность проблем управления налогами на микроуровне. Рассматриваются сущность и основные элементы налогового менеджмента, методы, позволяющие оптимизировать уровень налогообложения. Показана организация управления налоговым процессом на уровне субъекта хозяйствования, выступающая как первоначальный этап упорядочения движения денежных налоговых потоков и их согласованности с прочими финансово-хозяйственными процессами.*

**Введение.** В настоящее время все больше внимания в экономической литературе и среди практических работников уделяется налоговому менеджменту. Становление рыночных условий хозяйствования в Республике Беларусь, повышение роли институтов частной собственности обуславливают проблему снижения налоговых изъятий в качестве одной из важнейших проблем, поскольку на практике налогообложение означает смену формы собственности и, следовательно, является основой конфликтов полярных экономических интересов. Налоговые платежи, входя во все элементы цены, во многом влияют на эффективность финансово-хозяйственной деятельности, а также являются важным фактором разработки стратегии и тактики функционирования организации.

Действующая налоговая система Республики Беларусь ориентирована на косвенное налогообложение, обеспечивающее ей высокую фискальную эффективность, что в свою очередь негативно сказывается на финансовом состоянии многих субъектов хозяйствования. Как следствие, в экономике страны наблюдается массовый характер уклонения от уплаты налогов посредством применения различного рода схем, что чревато не только серьезными экономическими, но и уголовными последствиями.

Так, например, одна из наиболее распространенных форм уклонения нанимателей и работников от платежей в бюджет в нашей стране – так называемая «заработная плата в конвертах».

Как показывает практика, основным источником для выплаты «конвертной» зарплаты является неучтенная выручка, денежные доходы от незаконных финансовых операций и незаконной предпринимательской деятельности, необоснованно начисляемые премиальные и иные выплаты. Нарушения встречаются в сферах строительства, торговли, обслуживания населения, и чаще всего в коммерческих организациях. Так, например, в 2007 году в Беларуси выявлено более 1,5 тыс. фактов выплаты заработной платы «в конвертах», а в целом, по оценкам специалистов Министерства экономики, зарплаты «в конвертах» в стране получают от 3 до 7 % работников [1].

Следовательно, назревает необходимость изыскания путей решения проблемы минимизации налоговых платежей в бюджет с методологических позиций единства государственных и частных интересов.

Необходимо отметить, что субъекты хозяйствования Республики Беларусь в настоящее время практически не имеют должного опыта в области налогового планирования, оптимизации налогообложения и иных актуальных вопросов управления налогами. Одна из основных проблем – отсутствие методологических и организационных основ анализа действенности налоговой политики на микроуровне, обоснования форм и методов налогового планирования, определения налоговых рисков и налоговой безопасности. В этой связи изучение сущности, видов, элементов и основ организации налогового менеджмента представляется чрезвычайно актуальным.

**Основная часть.** Анализ современной экономической литературы по проблемам управления налогами позволяет сделать вывод, что большинство изданий, рассматривающих вопросы управления налоговыми платежами организации, не всегда связывают налоговый менеджмент с системой менеджмента хозяйствующего субъекта в целом и с системой финансового менеджмента в частности. А в рамках финансового менеджмента не всегда уделяется внимание вопросам управления налогами организации.

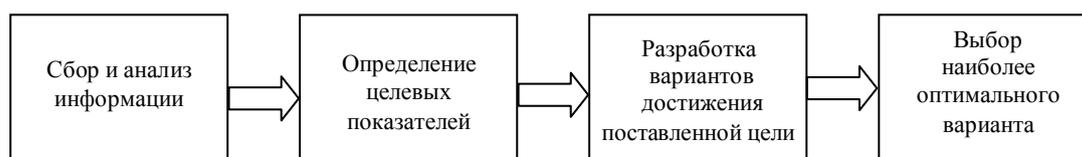
Мы считаем, что налоговый менеджмент следует рассматривать не только как один из самостоятельных структурных элементов финансового менеджмента, а как проникающее во все сферы управления финансами явление, которое оказывает влияние на принятие решений практически во всех областях финансов. Одним из наиболее распространенных в экономической литературе определений налогового

менеджмента является следующее: «налоговый менеджмент – это наука, искусство и практика принятия управленческих решений по оптимизации налоговых потоков государством и предприятиями, а также решений по выбору и рационализации форм и методов налогообложения, налогового планирования, регулирования и контроля» [2, с. 23]. Из определения видно, что налоговый менеджмент существует как на макро-, так и на микроуровне, причем цели налогового менеджмента на каждом из вышеуказанных уровней различны. Так, если цель государственного налогового менеджмента «заключается в максимально возможном обеспечении органов власти доходными источниками» [2, с. 23], то цель налогового менеджмента на микроуровне – увеличение денежных доходов субъекта хозяйствования за счет минимизации и оптимизации налоговых платежей. Вместе с тем, несмотря на различие целей, в рамках общей системы управления налоговыми потоками как на макро-, так и на микроуровне используются единые методические подходы, а сам налоговый менеджмент на обоих уровнях включает в себя одни и те же структурные элементы:

- организацию управления налоговым процессом;
- налоговое планирование;
- налоговое регулирование;
- налоговый контроль.

Организация управления налоговым процессом на уровне субъекта хозяйствования выступает как первоначальный этап упорядочения движения денежных налоговых потоков и их согласованности с прочими финансово-хозяйственными процессами. Данный этап предполагает обеспечение постоянной оперативной работы с налоговыми платежами.

Следующей важнейшей составляющей управления налогами является налоговое планирование. Схема данного процесса в упрощенном варианте, по нашему мнению, может выглядеть следующим образом (рисунок).



Упрощенная схема процесса налогового планирования хозяйствующего субъекта

На этапе сбора и анализа информации определяется, в чью сторону смещен баланс интересов в сфере уплаты налогов данным субъектом хозяйствования. Если уровень налогового бремени по организации превышает средний уровень налогового бремени по отрасли, то считается, что баланс интересов смещен в сторону государства и наоборот, если уровень налогового бремени по организации ниже среднего уровня налогового бремени по отрасли, значит, баланс интересов смещен в сторону хозяйствующего субъекта. Исходя из полученных результатов оценки налогово-финансового состояния организации определяются целевые ориентиры: поддержать текущее налогово-финансовое состояние, восстановить баланс интересов между государством и организацией, сместить баланс интересов в сторону организации и др.

Следующим этапом является разработка вариантов достижения поставленной цели. При этом используются различные методы налогового регулирования. Как уже отмечалось ранее, в практике деятельности отечественных организаций встречается множество вариантов таких действий (к сожалению, не всегда являющиеся правомерными и зачастую не учитывающие интересы государства в части уплаты налогов). К **законным методам**, позволяющим оптимизировать уровень налогообложения, относятся:

1) *выбор места регистрации субъекта хозяйствования*. Так, в Республике Беларусь существует законодательная возможность выбора региона с более низким уровнем налогообложения, чем в целом по стране (свободные экономические зоны, сельские населенные пункты);

2) *выбор организационно-правовой формы осуществления финансово-хозяйственной деятельности*. С точки зрения белорусского законодательства «различий в налогообложении между различными организационно-правовыми формами осуществления предпринимательской деятельности практически нет. Единственный нюанс заключается в том, что доходы индивидуального предпринимателя не попадают под двойное налогообложение. Любое же предприятие вынуждено первоначально заплатить корпоративные налоги (в частности, налог на прибыль), а потом при выплате дивидендов учредителям (акционерам) удерживать подоходный налог...» [3, с. 22];

3) *формирование учетной политики*. На данном этапе речь может идти о выборе метода определения выручки от реализации продукции (по мере оплаты и по мере отгрузки), а также метода учета материальных затрат (например, использование метода ЛИФО позволяет хозяйствующему субъекту завышать себестоимость продукции и занижать сумму остатков материальных ресурсов, что, в частности, приводит к изменению налога на прибыль);

4) *выбор системы налогообложения.* Законодательством нашей республики предусмотрено две системы налогообложения – общая и упрощенная;

5) *использование налоговых льгот и освобождений.* Согласно налоговому законодательству Республики Беларусь льготы в основном направлены на стимулирование благотворительной деятельности, капитального и жилищного строительства, обновления объектов основных средств и пр.;

6) *оптимизация договорных отношений, размещения активов, прибыли и др.* В частности, посреднические договоры позволяют изменить размер налоговых обязательств по налогу на прибыль, а изменение в форме и порядке проведения расчетов по договорам позволяют субъектам предпринимательской деятельности добиться значительной отсрочки уплаты налогов и пр.

Эффективность рассмотренных составляющих налогового менеджмента во многом зависит еще от одного его элемента – налогового контроля, осуществляемого на уровне работников бухгалтерских и финансовых служб организации. Основные задачи такого налогового контроля – определение достоверности учета объектов, подлежащих налогообложению, качества составления налоговых расчетов, а также установление соблюдения сроков уплаты налогов в бюджет.

В целом эффективность налогового менеджмента в организации можно определить посредством следующих показателей:

1) коэффициента эффективности налогообложения, который рассчитывается путем деления планируемой величины чистой прибыли на общую сумму планируемых налоговых платежей;

2) налоговой емкости реализации продукции. Рассчитывается как отношение общей суммы планируемых налоговых платежей к планируемому объему реализации продукции;

3) коэффициента льготного налогообложения, определяемого как отношение общей величины налоговых льгот, используемых субъектом хозяйствования в сумме налоговых льгот и общей величины планируемых налоговых платежей.

Взаимосвязь вышеперечисленных составляющих управления налогами на микроуровне выражается в следующем: выполнение функции контроля в последующем возвращает налогового менеджера к началу цикла налогового менеджмента организации – планированию. Таким образом, процесс управления налогами заключается в последовательно сменяющихся друг друга циклах управленческих действий: планирование – регулирование – контроль – планирование... и т.д.

Большинство организаций, функционирующих в настоящее время в Республике Беларусь, не уделяют управлению налогами должного внимания, что обусловлено рядом объективных и субъективных причин: недостаточной разработанностью вопросов налогового менеджмента на микроуровне в экономической литературе; отсутствием необходимого количества специалистов в данной сфере и др.

На наш взгляд, сегодня особенно остро стоит вопрос разработки детализированной методики управления налогами на уровне хозяйствующего субъекта, которая бы с внесением в нее некоторых корректировок, учитывающих специфику деятельности организации, могла быть внедрена в практику их функционирования.

**Заключение.** Можно констатировать, что в современных условиях хозяйствования одним из важнейших инструментов государственного воздействия на деятельность организаций различных сфер и звеньев экономики являются налоги. Вместе с тем при управлении финансово-хозяйственной деятельностью организации необходимо помнить, что налоги и сами выступают в качестве объекта управления, и хозяйствующие субъекты могут ими манипулировать с целью минимизации налогообложения. Особенно актуально это для современной Беларуси, изменения в экономическом развитии которой требуют совершенствования как в целом организационного механизма функционирования субъектов хозяйствования, так и их налоговой политики в частности. В настоящее время в республике имеется возможность выбора между традиционными и специальными режимами налогообложения. В этой связи изучение и внедрение в практику деятельности организаций основ налогового менеджмента является немаловажным моментом в вопросе совершенствования управления финансами организации. Причем особенно важно, чтобы проблема минимизации налоговых платежей с целью увеличения объема собственных финансовых ресурсов решалась субъектами хозяйствования с учетом научного подхода, а не посредством использования различного рода незаконных схем. Внедрение в практику функционирования организации основ налогового менеджмента позволит решить вышеуказанную проблему.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. В Беларуси в 2007 году выявлено более 1,5 тыс. фактов выплаты зарплаты «в конвертах» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.afn.by/news/i/96308>. – Дата доступа: 25.01.2009.
2. Барулин, С.В. Налоговый менеджмент: учеб. пособие / С.В. Барулин, Е.А. Ермакова, В.В. Степаненко. – М.: Омега-Л, 2008. – 269 с.
3. Литовко, С. Оптимизация налогообложения по законодательству Республики Беларусь / С. Литовко // Юрист. – 2008. – № 2. – С. 20 – 24.

Поступила 12.05.2009