

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ  
УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ  
ОТДЕЛ МАГИСТРАТУРЫ**

*На правах рукописи  
УДК 336.2*

**КУЧКАРОВА МАЛИКА АБДУРАХМАНОВНА**

**РОЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В  
УКРЕПЛЕНИИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Специальность: 5А340604 – «Корпоративные финансы»**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание академической степени магистра

**Научный руководитель к.э.н., доц.  
А.Эргашев**

**ТАШКЕНТ – 2012**

Диссертация выполнена на кафедре “Финансовый менеджмент”  
Ташкентского финансового института

**Официальный оппонент**

**к.э.н. А.Ботиров**

**Зав. кафедрой**

**д.э.н., проф. Б.Тошмуродова**

**Начальник отдела магистратуры**

**к.э.н., доц. Х.Ахмедов**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Введение</b> .....  | 4         |
| <b>Глава I. Теоретические основы построения общей системы налогового отношения</b> .....   | <b>8</b>  |
| 1.1. Понятие уклонения от уплаты и обхода налогов, минимизации налоговых платежей, оптимизации налогов и налогового планирования и их разграничение..... | 8         |
| 1.2. Экономическое содержание налогового менеджмента как рыночной системы управления налоговыми отношениями.....   | 17        |
| 1.3. Основные направления оптимизации налогов организациями в рамках корпоративного налогового менеджмента.....  | 22        |
| <b>Глава II. Анализ оптимизации налоговых отношений в укреплении финансового состояния предприятий</b> .....   | <b>30</b> |
| 2.1. Анализ структуры налоговых платежей организации.....  | 30        |
| 2.2. Методика управления налогами на предприятии, расчет налогового бремени.....   | 37        |
| 2.3. Учетная политика как инструмент налогового менеджмента.....   | 47        |
| <b>Глава III. Разработка рекомендаций по организации системы налогового оптимизация на предприятии</b> .....   | <b>52</b> |
| 3.1. Методика оценки эффективности налогового менеджмента на основе сбалансированной системы показателей.....  | 52        |
| 3.2. Проблемы создания системы налогового менеджмента на предприятии и разработка рекомендаций по их решению.....  | 62        |
| <b>Заключение</b> .....  | <b>70</b> |
| <b>Список использованной литературы</b> .....  | <b>71</b> |

## Введение

**Актуальность диссертационного исследования.** В науке финансового менеджмента традиционно сложилась ситуация, при которой недостаточно уделяется внимания как западными, так и отечественными учеными-экономистами вопросам корпоративного налогового менеджмента. Отсутствует глубокая теоретическая проработка концептуальных вопросов налогового менеджмента, его периодизации, он не рассматривается как составная специфическая часть управления финансами организаций. Однако налоговый менеджмент оказывает непосредственное влияние на формирование финансовых ресурсов, стоимость организаций, поэтому требуется обобщение накопленных фрагментарных теоретических знаний и практического опыта по вопросам налогового менеджмента на уровне организаций.

Практика последних лет выявила объективную потребность разработки новых процессных подходов к налоговому менеджменту, в том числе налоговому оптимизацию в рамках управления финансовыми ресурсами и денежными потоками хозяйствующих субъектов. В том числе, “Структурным преобразованиям экономики, повышению деловой активности и финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов способствовала проводимая рациональная налоговая политика, направленная, в первую очередь, на сокращение налогового бремени”<sup>1</sup>.

Необходимость изучения данной темы подтверждается стратегическим курсом осуществляемых экономических реформ, нацеленных на динамическое развитие всех форм предпринимательства и устойчивый экономический рост, а также проводимой в настоящее время в Республике Узбекистан налоговой реформой, которая в перспективе предусматривает существенное снижение налогового бремени.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. – Т.: «Узбекистан», 2012. – С. 8.

Можно сделать вывод о необходимости рациональной и эффективной организации учета и планирования налоговых издержек организаций. Речь в данном случае идет о научно обоснованной и практически целесообразной системе налогового менеджмента (в частности, основной его составляющей – налоговом планировании), способной в той или иной мере сгладить риски, возникающие в связи с налогообложением хозяйственной деятельности организаций. Эффективная система налогового менеджмента в организациях способна выступить связующим звеном между различными стадиями и комплексами общеэкономического менеджмента организаций как тактического, так и стратегического.

Налоговый менеджмент оказывает глубокое воздействие на инвестиционную политику на макро- и микроэкономическом уровнях. Для стимулирования инвестиционной деятельности организаций, помимо изменения инвестиционного климата на макро уровне, необходима кардинальная перестройка системы управления национальными организациями, в том числе и в области налогового менеджмента.

**Степень изученности проблемы.** Вопросы налогового управления явились предметом исследования многих узбекистанских и зарубежных ученых. Однако в основном ученые и практики обращаются чаще всего лишь к отдельным вопросам и элементам общей системы налогового менеджмента.

В то же время, нельзя не отметить значительный вклад в разработку проблем теории и организации корпоративного налогового менеджмента, в том числе налогового оптимизация такими экономистами, как А.Ю.Казак, В.А.Кашин, Л.П.Павлова, Р.Г.Самоев, М.В.Романовский, Н.Е.Русакова, Б.Э.Ташмурадова, Т.Ф. Юткина, К.Яхьяев и др. Вопрос о необходимости разработки основ оптимизации налогового отношения были поднят А.Вахобов, А.Жураев, Н.Хайдаров и другие. Среди классических исследований проблемы наибольший интерес для развития налогового менеджмента представляют, например, работы Д. Кэмпбелла, Е. Томсетта и Д. Джонсона.

Серьезные разработки в области оптимизации налогового отношения выполнены Р.Ф.Галимзяновым, А.Горбуновым, С.Гуськовым, Т.А.Козенковой, Д.Мельником, А.И.Погорлецким, Б.А.Рогозиным, Д.Н.Тихоновым, Д.Г. Черником, С.Элмирзаевым и некоторыми другими. В многочисленных работах по данной проблематике приводятся различные дефиниции налогового планирования и оптимизация, определяются место налогового планирования и оптимизация в системе управления предприятием и роль различных структурных подразделений в налоговом планировании, проецируются различные модели и способы оптимизации и минимизации налогообложения.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью настоящей работы является комплексная разработка системы подходов, форм, методов и механизмов организации оптимизации налоговых отношения на предприятиях, а также рекомендаций по повышению эффективности налогового оптимизация.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- раскрыть экономическое, содержание налогового менеджмента как рыночной системы управления налоговыми отношениями;
- определить и раскрыть элементы налогового менеджмента;
- построить основы организации корпоративного налогового менеджмента на предприятиях;
- рассмотреть способы уклонения от налогов и противодействия этому процессу;
- исследовать основы налогового планирования и оптимизации налогов предприятиями на законных основаниях;
- рассмотреть проблемы оптимизации налогов субъектами специальных налоговых режимов.

**Предметом исследования** выступают денежные отношения, складывающиеся в процессе управления налогами и налогообложением на уровне предприятий рыночными способами и методами.

Объектом исследования явилась система налогов на уровне предприятия, а также деятельность налогоплательщиков по корпоративному налоговому планированию и оптимизацию.

**Теоретической основой исследования** послужили труды ведущих отечественных и зарубежных экономистов в области теории и практики налогообложения, управления налогами, налогового планирования и оптимизации налоговых платежей, а также законодательные акты Республики Узбекистан, Постановления Правительства Узбекистан и другие нормативные акты, касающиеся исследуемых проблем.

**Информационной базой исследования** послужили отчетные данные предприятий. В работе также использовались материалы публикаций в специальных журналах, периодической печати и в сети Internet.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## **Глава I. Теоретические основы построения общей системы налогового отношения**

### **1.1. Понятие уклонения от уплаты и обхода налогов, минимизации налоговых платежей, оптимизации налогов и налогового планирования**

В учебной и другой специальной литературе зачастую ставят знак равенства между такими понятиями корпоративного налогового менеджмента, как минимизация налоговых платежей, налоговая оптимизация, налоговое планирование. На самом деле их необходимо четко разграничить, поскольку данные понятия характеризуют близкие, но не равнозначные явления и процессы управления налоговыми потоками предприятия.

Довольно часто также можно встретить мнение, что целью управления налогами на предприятии является их минимизация. Это приводит к тому, что налоговое управление сводится лишь к деятельности организаций, направленной на простое сокращение своих налоговых обязательств, к сожалению, не только в теории, но и на практике. Вместе с тем корпоративный налоговый менеджмент как вид управленческой деятельности шире, многообразнее обычного стремления налогоплательщика минимизировать налоговые платежи. Налоговый менеджмент связан, прежде всего, с оптимизацией налоговых потоков и налоговым планированием.

Организацию, внедряющую методы налогового менеджмента, должна интересовать не столько сама по себе величина уплачиваемых налогов, сколько эффективность принимаемых решений по вложению высвободившихся в результате оптимизации налоговых потоков средств, т.е. результативность управленческих решений не только в поиске дополнительных источников доходов, но и в области налоговых расходов и вложения налоговой прибыли (полученной разницы между оптимизированными суммами налоговых доходов организации и ее налоговых



расходов). Это и есть оптимизация налогов, основанная на выборе эффективных решений. Поэтому целью корпоративного налогового менеджмента является оптимизация налогов, т.е. рациональная многовариантная минимизация налоговых платежей, получение на этой основе экономии, дополнительных налоговых доходов и эффективное их вложение в развитие предприятия и иные экономически обоснованные затраты. В принципе, минимизация и оптимизация преследуют одну цель — снижение налогового бремени налогоплательщиков, однако если минимизация замыкается в локальных ситуациях, то оптимизация носит системный характер, тесно связанный с критериальной оценкой вариантов и расходной политикой предприятия.

Оптимизация налогов осуществляется в процессе налогового планирования, налогового регулирования и внутреннего налогового контроля организацией. Важнейшая роль в оптимизации налоговых потоков отводится методам налогового планирования, которое в широком понимании включает и разработку налоговой политики организации, и методы налогового регулирования и налогового контроля, применяемые (предполагаемые к применению) налогоплательщиком. В самом общем виде в инструментарий налогового планирования входят методы налогового бюджетирования, использования налоговых льгот и других, не запрещенных законом способов минимизации налоговых платежей, применения трансфертного ценообразования и пробелов в налоговом законодательстве, реализации налоговой политики организации и налогового учета. Если оптимизация налогов — это цель корпоративного налогового менеджмента, то налоговое планирование — это комплекс методов, инструментов достижения цели налогового менеджмента. Налоговая оптимизация и налоговое планирование предполагают такую управленческую деятельность налогоплательщиков, которая позволяет не только снизить налоговое бремя в сиюминутной ситуации, но и обеспечить долговременную экономию на налогах, получить

экономический эффект от ее вложения, избежать или снизить риск возможных штрафных санкций в перспективе.

Уменьшение налоговых выплат в результате их оптимизации и планирования должно вести к увеличению размера прибыли предприятия, а значит, и отвечать интересам владельцев, руководителей и работников предприятия. Однако эта зависимость не всегда бывает такой прямой и непосредственной. Сокращение одних налогов может привести к увеличению других, а также к налоговым санкциям со стороны контролирующих органов. Поэтому наиболее эффективным способом увеличения прибыльности является не механическое сокращение налогов, а минимизация бремени налогов на базе роста производства, продаж и доходности бизнеса, т.е. построения эффективной системы управления предприятием и принятия решений таким образом, чтобы оптимальной была вся структура бизнеса. Долговременность, устойчивость эффекта снижения налогового бремени могут быть обеспечены путем эффективного вложения средств в производство, развитие предприятия, в том числе и средств, высвободившихся от эффекта снижения налогового бремени. Оптимизация налогообложения и налоговое планирование должны строиться также и на поддержании налогоплательщиками своей ценовой конкурентоспособности на рынке, имея в виду, что большая часть налогов включается в продажные цены товаров и оплачивается потребителями.

Таким образом, говоря о корпоративном налоговом менеджменте, речь должна идти не о тактике минимизации налогов, а о стратегии оптимального управления налоговыми потоками и предприятием в целом.

Понятие уклонения и обхода налогов. Мировая налоговая теория и практика достаточно четко выработали причины, которые побуждают налогоплательщиков к снижению своих налоговых обязательств.

Среди них выделяются нравственно-психологические причины, которые связаны с характером налоговых законов. Поскольку налоговое законодательство предусматривает зачастую налоговые льготы отдельным

категориям налогоплательщиков, постольку фактические и потенциальные льготники оказываются в более выгодном положении по сравнению с другими налогоплательщиками и последние стремятся уровнять себя со льготниками. Однако следует отметить, что в последние годы в Узбекистане последовательно проводится политика на сокращение налоговых льгот.

В современной Узбекистане важнейшая причина необходимости минимизации налогов предприятиями связана с чрезмерным по сравнению с количеством благ, реально предоставляемых государством обществу, налоговым бременем, сформировавшимся в результате проведения в 1990-х гг. политики высоких налогов. Именно этот фактор породил практику массового ухода экономики в «теневой» (нелегальный) и «серый» (полулегальный) секторы.

Выделяются экономические факторы, вызывающие стремление налогоплательщиков к уменьшению налоговых платежей. Они делятся на факторы, которые зависят от финансового состояния налогоплательщика, и факторы, порожденные общей экономической конъюнктурой. Если финансовое состояние налогоплательщика нестабильно или он находится на грани банкротства, то минимизация налогов может стать единственным средством остаться «на плаву». Если финансовое состояние налогоплательщика стабильно, значение минимизации будет зависеть от величины экономии на налогах и степени риска быть привлеченными к ответственности в случае нарушения налогового законодательства. Экономические причины, порожденные общей экономической конъюнктурой, по-разному проявляются в периоды экономических кризисов в государстве и в периоды подъема экономики и расширения международного сотрудничества.

Известны также и технико-юридические причины, т.е. причины, вызванные несовершенством налогового законодательства, что в свою очередь связано со сложностью налоговой системы. Следует обратить внимание, что само налоговое законодательство зачастую дает

налогоплательщику возможности оптимизации налоговых обязательств. Это обусловлено наличием в законодательстве налоговых льгот, различных ставок налогообложения, различных источников отнесения расходов и затрат, двусмысленности толкования положений в налоговых законах в связи с неучетом законодателем всех возможных обстоятельств, возникающих при исчислении или уплате налогов, нечеткостью и расплывчатостью формулировок налоговых законов.

В налоговой практике существуют различные пути (типы) минимизации налоговых платежей, связанные как с нарушением налогоплательщиками налогового законодательства, так и с законными методами уменьшения налоговых обязательств (снижения налогового бремени).

Первый путь - это нелегальное, незаконное уменьшение налогоплательщиком своих обязательств по налоговым платежам в нарушение налогового законодательства. Данный способ минимизации налогов называется уклонением от их уплаты. Он основан на сознательном использовании методов сокрытия доходов и имущества от налоговых органов, уводе бизнеса в «теневую» экономику, искажении бухгалтерской и налоговой отчетности, использовании фиктивных документов и других методов уклонения, что влечет за собой налоговую, административную и уголовную ответственность налогоплательщика и его руководителей.

Таким образом, уклонение от уплаты налогов представляет собой способы уменьшения налоговых платежей, при которых налогоплательщик умышленно избегает уплаты налога (налогов) или уменьшает размер своих налоговых обязательств с нарушением действующего законодательства. При этом умышленным считается деяние (действие или бездействие), совершенное лицом, которое осознавало противоправный характер деяний, желало либо сознательно допускало наступление вредных последствий таких деяний. Критериями умышленности могут быть неоднократность совершения

противоправных действий (налогового правонарушения) в течение одного налогового периода, наличие сговора и т.д.

Уклонение от уплаты налогов обычно связано со следующими умышленно незаконными действиями (бездействиями) налогоплательщиков: уклонением от постановки на учет, осуществлением незаконной предпринимательской деятельности, неуплатой или неполной уплатой налогов, сокрытием доходов и имущества, незаконным использованием налоговых льгот, непредставлением в налоговый орган документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов, нарушениями правил учета, различного рода подменами, подлогами и жульничествами с документами, использованием цепочки третьих лиц или «подставных» организаций и др.

Подобные нарушения приводят к существованию «теневых», т.е. не подпадающих под контроль и учет государства, секторов и субъектов экономики. Среди некоторых последствий уклонения от уплаты налогов можно назвать следующие: снижение объема налоговых поступлений в бюджет; невыполнение различных социально-экономических программ из-за недостаточного бюджетного финансирования; подрыв основ рыночной конкуренции, поскольку «уклонист» оказывается в более выгодном положении по сравнению с добросовестным налогоплательщиком; неуплата или недоплата налогов одним лицом предполагает переложение общего налогового бремени на других налогоплательщиков, приводит к уменьшению возможностей государства для снижения налогового бремени, заставляет его искать дополнительные способы увеличения налоговых поступлений; усиление общей криминогенной обстановки в стране с соответствующим ростом расходов на аппарат власти и управления.

Уклонение от уплаты налогов может иметь отношение к налоговому менеджменту только в тех ситуациях, когда налогоплательщик под влиянием тех или иных обстоятельств вынужден нарушать закон, хотя сознает последствия этих нарушений и готов нести ответственность за содеянное.

Понятийный аппарат налогового менеджмента тесно связан с таким способом минимизации налоговых платежей, как обход налогов, который в свою очередь можно разделить на незаконный и законный.

Незаконный обход налогов близок к уклонению от налогов, но отличается от последнего неумышленным характером. Он предполагает противоправные деяния налогоплательщика, повлекшие уменьшение налоговых платежей или их неуплату вовсе, совершенные налогоплательщиком по неосторожности. При этом налоговое правонарушение считается совершенным по неосторожности, если лицо (налогоплательщик) не осознавало противоправного характера своих действий (бездействий) либо вредного характера последствий от таких деяний, хотя должно было знать и могло это осознавать. Критериями неосторожности могут быть разовость налогового правонарушения в течение одного налогового периода, отсутствие сговора и др.

Уклонение от уплаты налогов вместе с их незаконным обходом составляет основную часть налоговых правонарушений, за допущение которых на налогоплательщиков (потенциальных или фактических) накладываются наиболее существенные штрафные санкции.

Существует другой, законный, путь (тип) минимизации налоговых платежей, основанный на использовании возможностей, предоставленных налоговым законодательством, путем корректировки своей хозяйственно-финансовой деятельности, методов ведения бухгалтерского и налогового учета, использования пробелов в законодательстве и т.д. Такие способы минимизации называются законным, легальным обходом налогов, который представляет собой действия (бездействия) налогоплательщиков по уменьшению налоговых обязательств, при которых они выводят себя из категории плательщиков налога (налогов) в целом или по отдельным объектам налогообложения по следующим причинам: деятельность лица по закону не подлежит налогообложению, налоговое законодательство разрешает такие действия или не запрещает данный способ занижения

налоговой базы и др. Законный обход налогов связан с использованием установленных налоговых льгот и льготных налоговых режимов, с неточным, двусмысленным и неконкретным изложением отдельных положений законов о налогах, их несогласованностью между собой, с другими неналоговыми законами и нормативными актами Республики Узбекистан. Обход налогов позволяет налогоплательщикам, при необходимости, довольно успешно оспаривать в арбитражном суде претензии налоговых органов к выбранной предприятием налоговой политике.

Традиционно считается, что корпоративный налоговый менеджмент основан лишь на законных, легальных способах минимизации налогов, т.е. на законном обходе налогов (на использовании всех установленных налоговых льгот, применении специальных приемов уменьшения налоговых обязательств плательщиками законными способами без оснований для наложения штрафных санкций). Однако такое оторванное от реальной действительности понимание налогового менеджмента неоправданно сужает границы и возможности управления организациями налоговыми потоками на основе альтернативного выбора решений.

Различия в законной и незаконной минимизации налогов (налогового бремени) состоят в том, что в первом случае действия налогоплательщика не повлекут налоговой ответственности, а во втором случае к налогоплательщику могут быть применены те или иные меры ответственности: штрафные санкции (штрафы) за налоговые правонарушения, пени, административные санкции (штрафы), уголовная ответственность. Поэтому при незаконных намерениях и деяниях налогоплательщик (реальный или потенциальный) сравнивает возможные к получению дополнительные налоговые доходы (экономии) от минимизации налогов с возможными штрафными санкциями, которые могут быть наложены на него. Если результат будет положительным (доходы больше штрафов), а риск быть пойманным незначителен, то и решение налогоплательщика об уклонении от уплаты или обходе налогов в нарушение налогового законодательства будет,

скорее всего, в пользу таких способов их минимизации. В данном случае речь также идет о налоговом менеджменте в его специфических формах проявления.

Классификация и виды уклонений и обхода налогов (криминальные и некриминальные деяния). С учетом особенностей законных и незаконных способов уменьшения налоговых выплат в налоговом праве различают налоговые правонарушения и налоговые преступления. Налоговые правонарушения — это противоправные деяния, виды, ответственность и производство по которым регламентируются нормами НК РУз. Налоговое преступление — это возникающее в определенных условиях в финансовой среде противоправное общественно опасное деяние, носящее характер преступления, объектом которого являются охраняемые уголовным законом отношения по поводу взимания налоговых платежей, а также осуществления контроля за своевременностью и полнотой их уплаты.

Для целей налогового менеджмента, исходя из тяжести содеянного, можно выделить некриминальные и криминальные обход и уклонение от уплаты налогов. Первые способы минимизации налоговых платежей могут быть включены в систему корпоративного налогового менеджмента, а вторые должны быть исключены из нее.

Некриминальные уклонение от уплаты и обход налогов это уголовно ненаказуемые деяния (действия, бездействия) субъекта налоговых отношений, направленные на избежание или снижение налоговых выплат в бюджетную систему посредством нарушения законодательства о налогах и сборах, влекущих применение к нарушителю мер налоговой ответственности (штрафных налоговых санкций), предусмотренных НК РУз, а также административных штрафных санкций, предусмотренных КоАОП РУз (см. п. 2.8). Данные деяния налогоплательщика не образуют состава налогового преступления, но влекут за собой наступление налоговой ответственности в соответствии с положениями налогового и административного законодательства.



Исходя из отраслевой принадлежности норм законодательства, которые нарушаются при уклонении от уплаты и обходе налогов некриминальными способами, можно выделить налоговые и таможенные правонарушения (при уплате налогов на таможне). Некриминальными способами уклонения могут быть следующие умышленные или неумышленные деяния, не имеющие состава преступления (по критериям размера неуплаченных налогов, периодичности и др.): неправильное отражение операций в бухгалтерском и налоговом учете; занижение доходов и объектов налогообложения; нарушение сроков уплаты налогов; заключение фиктивных договоров, переоформление договоров и изменение их содержания после их исполнения; выплата санкций за несуществующие договорные нарушения; занижение стоимости ввозимых через таможенную границу товаров и соответственно занижение сумм НДС, подлежащих уплате на таможне, и т.д.

Криминальное уклонение от уплаты налогов предполагает совершение налогоплательщиком противозаконных социально и экономически опасных деяний (действий, бездействий), направленных на избежание уплаты налога или снижение его размера, нарушающих не только нормы налогового, но и уголовного законодательства. Криминальным способом уклонения от налогов является неуплата (недоплата) налогов в крупных и особо крупных размерах, совершенная умышленно, неоднократно и в сговоре группы лиц, в том числе путем подделки документов, фальсификации данных бухгалтерского учета, неоприходования денег, поступивших в кассу предприятия за реализованную продукцию (работы «за наличку»), фиктивного приема на работу и других действий (бездействий).

Учитывая, что для предприятия важен конечный результат, а именно экономия на налогах (какими бы способами она ни осуществлялась), в сферу корпоративного налогового менеджмента при определенных обстоятельствах (прежде всего с учетом степени риска уплаты налоговых санкций) можно включить некриминальные уклонение от уплаты и обход налогов.

Безусловно, ни в коем случае нельзя поощрять такой способ минимизации налоговых платежей, но и нельзя закрывать на это глаза и делать вид, что такого явления не существует, тем более что порой отдельные виды некриминальной минимизации налогов более результативны, чем законные. Все вышесказанное схематично представлено на рисунке 1.

**Рисунок 1. Минимизация налогов налогоплательщиками<sup>2</sup>**



Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что система налогового менеджмента является необходимым элементом управления фирмой, позволяющим оптимизировать налоговую нагрузку предприятия.

## **1.2. Экономическое содержание налогового менеджмента как рыночной системы управления налоговыми отношениями**

Налоговые платежи составляют весомую долю в финансовых потоках организаций. Зачастую от грамотного, профессионального решения, принятого с учетом налоговых последствий, зависят судьба бизнеса,

<sup>2</sup> Составлено с автором на основе экономических литератур.

возможности его роста и развития. Недоучет этой стороны финансовой деятельности организации, допущенные ошибки в расчетах по налогам с бюджетом оборачиваются тяжелыми финансовыми потерями. Реалии таковы (высокое налогообложение бизнеса, нестабильность налогового законодательства и т.п.), что результаты четко организованного корпоративного менеджмента не идут ни в какое сравнение с результатами общеэкономического и даже финансового менеджмента. На сегодняшний день вести бизнес, не просчитав, сколько принесет прибыли та или иная сделка и сколько потребуется при этом заплатить налогов, практически невозможно. Проблемы налогообложения, учета и управления налогами по значимости сравнимы, пожалуй, только с проблемами, возникающими непосредственно в ходе производственной или любой другой предпринимательской деятельности. Эта значимость выражается в конкретных суммах, которые отдаются государству. Налоговые платежи, охватывая всю производственную и хозяйственную деятельность организаций, входя во все элементы, определяющие состав цены, влияют на эффективность производства, а также являются важнейшим фактором при принятии бизнес - решения.

Налоги в идеале не должны влиять на выбор экономических решений предприятия, они не должны существенно менять философию бизнеса. На практике же налоги, являясь мощнейшим инструментом экономического регулирования, вторгаются в сферу стратегических решений, нередко вынуждая кардинально менять тактику действия компании. Серьезные решения никогда не принимаются без учета налогов и управления ими. На предприятиях всегда должны быть внутренние и внешние специалисты, основными функциями которых являются анализ и обеспечение деятельности данного предприятия с налоговой точки зрения. Даже если налоги не определяют основной стратегии предприятия, кто-то должен их своевременно и правильно исчислять, а также принимать меры по их оптимизации. Известная позиция налогоплательщиков «если не платить

налоги становится невозможным, то надо платить как можно меньше» основана на праве всех субъектов хозяйствования уменьшать свои налоговые обязательства любыми, не запрещенными законом способами.

Корпоративный налоговый менеджмент как вид управленческой деятельности на предприятии все больше входит в практику хозяйственной жизни, а налоговый менеджер организации (эксперт, консультант по налогам) становится все более значимой фигурой. В последнее время в Узбекистане корпоративный налоговый менеджмент стал предметом деятельности многих аудиторских и налоговых консалтинговых фирм, работающих на договорной основе с налогоплательщиками.

Корпоративный налоговый менеджмент — это система управления налоговыми потоками коммерческой организации путем использования научно обоснованных рыночных форм и методов принятия управленческих решений в области налоговых доходов и расходов на микроуровне.

Корпоративный налоговый менеджмент как звено целостной системы налогового менеджмента имеет те же, что и последний, функциональные элементы, но со своими особенностями:

- организация процесса управления налоговыми потоками на предприятии;
- корпоративное налоговое планирование;
- корпоративное налоговое регулирование;
- корпоративный налоговый контроль (самоконтроль).

Организация корпоративного налогового менеджмента в широком смысле — это совокупность организационных форм и методов налогового планирования, налоговой оптимизации и налогового самоконтроля; в узком — это подготовка и создание условий для оптимизации налоговых потоков. Для организации управления налоговыми потоками на предприятиях используется организационная структура финансового менеджмента.

Управлением налоговыми платежами на большинстве предприятий занимается либо специалист финансово-планового отдела (службы), либо

бухгалтерия. Рационально, когда на предприятии, в его финансовой службе налоговыми потоками занимаются специалисты — налоговые менеджеры. А в крупных холдинговых структурах (например, АГМК, НГМК) специально создан налоговой службе. В их обязанности входит:

- участие в разработке регламентирующих документов компании, устава и различных положений;
- разработка и обоснование применения эффективного налогового режима;
- создание и поддержание информационной базы по налоговому законодательству;
- участие в обосновании системы договоров и контрактов;
- разработка корпоративной налоговой политики и налогового бюджета; осуществление корпоративного налогового планирования, прогнозирования и бюджетирования;
- разработка корпоративного налогового регулирования;
- осуществление внутреннего налогового контроля, анализ налогообложения компании;
- обеспечение выполнения внешнего налогового контроля (своевременное и полное представление документации налоговым органам);
- осуществление налогового производства (своевременная постановка на учет в соответствующие органы и перерегистрация, разработка налогового календаря и регулирование платежей по отдельным налогам, взаимодействие с местными налоговыми и финансовыми органами по налоговым льготам и другим налоговым вопросам);
- выполнение организационно-методической работы в области налогообложения в своей организации;
- другие вопросы.

При рассмотрении процессов налогового менеджмента на предприятии довольно сложно отделить процессы планирования и регулирования в связи с их тесной взаимосвязью. Поэтому основные методические направления

налогового планирования и регулирования рассматриваются в совокупности как единое целое, как налоговая оптимизация, т.е. оптимизация корпоративных налоговых доходов, расходов и прибыли путем налогового бюджетирования и других форм и методов корпоративного налогового планирования и регулирования.

Корпоративный налоговый контроль представляет собой систематическую деятельность, направленную на организацию самоконтроля (наблюдения, проверки менеджерами правильности начисления и уплаты налогов, движения входящих и исходящих налоговых потоков, эффективности использования налоговой прибыли, а также выявление и устранение налоговых ошибок до проверки со стороны налоговых органов).

Организация и реализация по элементам полноценного корпоративного налогового менеджмента создают возможность решения субъектами хозяйствования ряда проблем, которые не всегда удается решить в рамках других типов управления и видов менеджмента:

- получить дополнительный инструментарий для использования текущих и будущих благоприятных налоговых, финансовых и иных условий;
- более полно учесть изменения внешней среды; стимулировать участников налогового менеджмента с учетом результатов принятых управленческих решений, создать предпосылки для повышения классности и квалификации менеджеров;
- обеспечить более рациональное распределение и использование различных видов ресурсов хозяйствующего субъекта;
- повысить при минимальных затратах финансовую устойчивость и стоимость предприятия.

Важным критерием решения вопроса о необходимости организации хозяйствующим субъектом корпоративного налогового менеджмента является уровень налогового бремени. Если удельный вес налогов не превышает 15 % НДС предприятия, то потребность в налоговом планировании и оптимизации минимальная; при более высоких значениях

уровня налогового бремени необходима организация полноценного налогового менеджмента. Чем выше налоговое бремя, тем эффективнее будут затраты хозяйствующего субъекта по организации налогового менеджмента, тем выше цена принимаемых управленческих налоговых решений (при условии их эффективности).

### 1.3. Основные направления оптимизации налогов организациями в рамках корпоративного налогового менеджмента

Способы оптимизации налогов. Способы налоговой оптимизации разнообразны по своей природе. Наиболее популярные из них представлены на рисунке 2.

**Рисунок 2. Способы оптимизации налогов в рамках корпоративного налогового менеджмента<sup>3</sup>**



Рассмотрим эти методы более подробно. Суть метода замены отношений заключается в том, что предприятие при юридическом оформлении хозяйственных отношений со своими контрагентами выбирает гражданско-правовую норму с учетом налоговых последствий ее применения. Иными словами, одни хозяйственные правоотношения,

<sup>3</sup>Подкапаев А.В. Совершенствование корпоративного налогового менеджмента как способ достижения баланса интересов бизнеса и государства. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва – 2007. – С. 12.

налогообложение результатов которых происходит по повышенным ставкам, заменяются на другие близкие, однородные правоотношения, имеющие льготный режим налогообложения, при этом экономическая сущность хозяйственной операции остается неизменной. Необходимо отметить, что заменяться должны именно правоотношения (весь комплекс прав и обязанностей), а не только формальная сторона сделки, то есть замена не должна содержать признаков мнимости или фиктивности, в противном случае сделка может быть признана недействительной.

Например, замена внутринационального договора на договор экспорта продукции позволяет перейти на обложение НДС реализации товаров в режиме экспорта по ставке 0 %.

При замене договора купли-продажи основного средства на договор лизинга основное средство должно учитываться на балансе лизингополучателя. Выгоды: можно применить повышающий коэффициент к норме амортизации; лизинговые платежи, направляемые на выкуп основного средства, можно включать в расходы, учитываемые в целях налогообложения.

В случае замены разовых стимулирующих выплат премиями по результатам работы, предусмотренными положением предприятия по системе оплаты труда, выплачиваемые премии подлежат отнесению на расходы, принимаемые для целей налогообложения прибыли.

Метод разделения отношений, как и метод замены, также основывается на принципе диспозитивности в гражданском праве, но в данном случае происходит не замена одних хозяйственных отношений на другие, а разделение одного сложного отношения на ряд простых хозяйственных операций, хотя первое может функционировать и самостоятельно.

Например, отношения по поводу реконструкции здания целесообразно разделить на собственно реконструкцию и капитальный ремонт, поскольку затраты на капремонт в отличие от реконструкции, расходы на которую увеличивают стоимость основного средства и производятся за счет чистой



прибыли и других средств предприятия, относятся на себестоимость продукции и уменьшают налогооблагаемую базу по налогу на прибыль.

При разделении договора купли-продажи имущества на собственно договор купли-продажи и договор на оказание информационно-консультационных услуг сумма, уплаченная по второму договору, одновременно относится на себестоимость продукции. Выгоды: уменьшается стоимость имущества и налог на имущество; в части услуг расходы списываются одновременно, а не через амортизацию в течение нескольких лет.

Метод отсрочки налогового платежа основывается на том обстоятельстве, что срок уплаты большинства налогов тесно связан с моментом возникновения объекта налогообложения и календарным периодом (месяц, квартал, год).

Метод прямого сокращения объекта налогообложения преследует цель избавиться от ряда налогооблагаемых операций или имущества и при этом не оказать негативного влияния на хозяйственную деятельность предприятия. Среди прочего могут использоваться:

- сокращение объекта налогообложения при совершении операций купли-продажи и мены путем занижения (завышения) стоимости товаров (работ, услуг) с учетом налоговым законодательством;

- сокращение объекта обложения по налогу на имущество путем проведения инвентаризаций, по результатам которых списывается имущество, пришедшее в физическую негодность, или морально устаревшее имущество;

- сокращение стоимости налогооблагаемого имущества путем проведения независимым оценщиком переоценки стоимости основных средств в сторону снижения (повышения для обложения налогом на прибыль).

Метод делегирования налоговой ответственности предприятию-сателлиту заключается в передаче ответственности за уплату основных

налоговых платежей специально созданной организации, деятельность которой призвана уменьшить фискальное давление на материнскую компанию всеми возможными способами. Данный способ минимизации налоговых отчислений наиболее часто используется при планировании налога на прибыль.

Использование метода применения законодательно установленных льгот и преференций для различных отраслей народного хозяйства и групп налогоплательщиков стало возможным благодаря установлению особых режимов налогообложения: для отдельных отраслей, видов деятельности (сельское хозяйство, телекоммуникации, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и др.), наиболее нуждающихся в государственной поддержке для обеспечения роста экономики и экономической безопасности страны; отдельных групп налогоплательщиков (организации, занятые в сфере малого бизнеса, инвесторы в порядке соглашений о разделе продукции при разработке полезных ископаемых); отдельных территорий (например, Навоийский индустриально-экономический зона, Ангренский специально-индустриальный зона и т.п.), организаций, участвующих в решении социальных вопросов (трудоустройство инвалидов, оказание благотворительной помощи некоммерческим организациям и нуждающимся индивидуумам, помощь в проведении спортивных мероприятий и др.); предприятий, ориентируемых на экспорт, и других субъектов.

Метод смены юрисдикции сбытового управления или центра принятия управленческих решений предприятия в виде учреждения самостоятельного юридического лица либо перенос самих производственных мощностей в пользу зоны льготного режима налогообложения базируется на праве субъектов РУз самостоятельно, в рамках установленных НК РУз пределов, устанавливать конкретные ставки региональных и местных налогов (по налогу на прибыль, налогу на имущество организаций, земельному налогу) и

льготных режимов налогообложения определенных территорий Республики Узбекистан (закрытые административные территориальные образования).

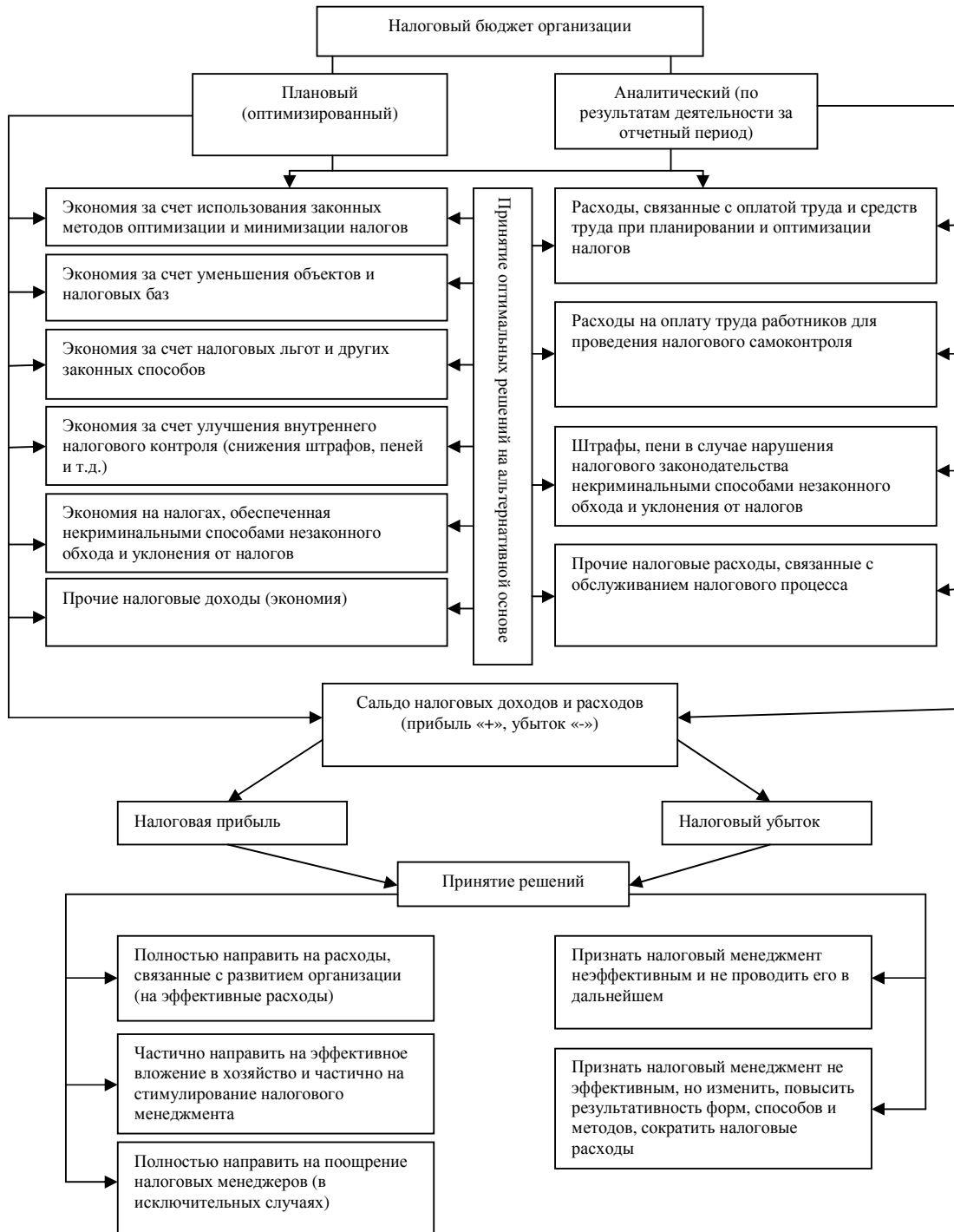
Перечисленные методы в большинстве сепаративны (не взаимодействуют в комплексе друг с другом) и краткосрочны. Наиболее эффективно такое сочетание методов налоговой оптимизации, которое позволяет предприятию достичь поставленных целей (рост продаж, прибыли и др.) в наиболее короткий промежуток времени с наименьшими затратами с учетом долговременной перспективы экономического роста и финансовой стабильности организаций.

**Налоговое бюджетирование и налоговый бюджет организации.** В оптимизации налоговом отношении и корпоративном налоговом менеджменте особое значение имеет бюджетирование, в ходе которого прогнозируются суммы налоговых платежей в планируемом периоде. Без налогового бюджетирования сложно добиться реальности и эффективности общего бюджетирования предприятия.

Налоговое бюджетирование представляет собой результирующую часть корпоративного налогового планирования, регулирования и контроля, а также комбинированный способ оптимизации налоговых потоков хозяйствующим субъектом. Налоговое бюджетирование основано на выборе оптимальных решений в области налоговых доходов и расходов с целью получения максимума налоговой прибыли с последующим принятием решений по её эффективному вложению (использованию). Конечной целью налогового бюджетирования является обеспечение долгосрочной финансовой стабильности организации. Результаты корпоративного налогового бюджетирования должны отражаться в разрабатываемом организацией налоговом бюджете.

В налоговом бюджете организации фиксируются результаты налоговой оптимизации. Модель такого налогового бюджета, его структура и варианты возможных управленческих решений представлены на рисунке 3.

**Рисунок 3. Налоговый бюджет организации<sup>4</sup>**



В налоговом бюджете отражаются все возможные налоговые доходы и расходы организации, определяется общий налоговый результат управления

<sup>4</sup> Подкапаев А.В. Совершенствование корпоративного налогового менеджмента как способ достижения баланса интересов бизнеса и государства. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва – 2007. – С. 14.

налоговыми потоками и намечаются адекватные решения о продолжении мер налоговой оптимизации или о рассмотрении иных ее вариантов. Налоговый бюджет необходим организации для оптимизации налогов и формирования платежного налогового календаря, дальнейшей оптимизации финансовых параметров (потоков) компании и эффективного управления ими. Аналитический налоговый бюджет не менее важен, чем плановый (оптимизированный) бюджет. Он необходим для анализа и контроля соблюдения запланированных параметров планового налогового бюджета, выявления ошибок, просчетов, узких мест и их устранения.

Формирование корпоративного налогового бюджета — достаточно трудоемкий процесс, зависящий от многих экономических, финансовых и налоговых параметров, а также от характера и агрессивности налоговой политики организации. Необходим большой массив плановой, отчетной и оперативной информации обо всей хозяйственно-финансовой деятельности, заключаемых договорах, планируемом объеме налоговых начислений и налоговых платежей в целом и по видам налогов, с налогообrazующими параметрами и предполагаемой задолженностью организации перед бюджетом (включая реструктуризированную задолженность). Тем не менее, грамотно поставленное налоговое бюджетирование принесет организации существенный финансовый эффект.

Таким образом, налоговый бюджет организации представляет собой оптимизированный на альтернативной основе результирующий свод налоговых доходов (экономии на налогах) и расходов организации (затрат, связанных с организацией налогового менеджмента, налоговым планированием, оптимизацией и самоконтролем), нацеленный на получение максимально возможного объема налоговой прибыли и эффективное ее использование.

Корпоративный налоговый бюджет должен составляться по мере необходимости — раз в месяц, квартал, год, возможно, на среднесрочную перспективу — и анализироваться налоговыми менеджерами. Данный

документ не является отчетным и предназначен для внутреннего пользования и внутрифирменного управления, поскольку несет в себе коммерческую тайну организации.

В процессе налогового бюджетирования предприятия могут составлять отдельные бюджеты в разрезе каждого из уплачиваемых налогов или бюджеты по группам налогов (например, отдельно бюджет налогов, относимых на затраты, отдельно бюджет косвенных налогов и т.д.). Для крупных компаний холдингового типа целесообразно составлять налоговые бюджеты каждой структуры и общий налоговый бюджет всей консолидированной группы в целом. Решение о формировании налогового бюджета принимается с учетом специфики деятельности и размера предприятия.

Корпоративное налоговое бюджетирование тесно связано с бюджетированием, которое включает бюджетирование начисления налогов, налоговых платежей и налоговой задолженности.

1. Бюджетирование начисления налогов. Для расчета суммы начисления налогов в плановом периоде используют следующие исходные данные:

- планируемые показатели для расчета налогооблагаемой базы (площадь, количество сотрудников, расходы на персонал, добавленная стоимость, налогооблагаемая прибыль и т.д.);
- налоговое законодательство (его изменения, касающиеся объектов налогообложения, порядка расчета налоговой базы, налоговых ставок, порядка и сроков уплаты налогов, налоговых льгот);
- прочие данные (соглашения о реструктуризации, графики погашения реструктуризированной задолженности, графики реструктуризации, графики погашения пеней и штрафов и т.п.).

Расчет начисляемых налогов в общем виде производится по формуле (1):

$$N_n = (N_{br} - N_{bn})C_n - L_n, \quad (1)$$

где  $N_n$  — начисленный налог;

$H_{Br}$  — рассчитанная налогооблагаемая база;

$H_{Bn}$  — налогооблагаемая база, не облагаемая налогом;

$C_n$  — ставка налога;

$L_n$  — льготы по налогу.

2. Бюджетирование налоговых платежей. После определения начислений по налогам производится расчет налоговых выплат для составления графиков расчетов с бюджетом и формирования бюджета движения денежных средств организации.

Налоговые платежи рассчитываются по формуле (2):

$$H_v = H_n - A_n + V_r + A_b, \quad (2)$$

где  $H_v$  — выплаты по налогам;

$H_n$  — начисленные налоги;

$A_n$  — авансы по налогам, ранее уплаченные;

$V_r$  — выплаты в соответствии с графиками погашения реструктуризированной задолженности, пеней и штрафов;

$A_b$  — авансы по налогам в счет будущих периодов.

3. Бюджетирование налоговой задолженности осуществляется для составления прогнозного баланса движения денежных средств по следующей формуле (3):

$$Z = Z_n + H_n - Z_r - H_v, \quad (3)$$

где  $Z$  — задолженность по налогам на конец периода;

$H_n$  — налоги начисленные;

$Z_r$  — реструктуризированная задолженность;

$H_v$  — выплаты по налогам;

$Z_n$  — задолженность по налогам на начало периода.

Полученные в результате расчетов параметры бюджетирования налоговых обязательств имеют самостоятельное значение и используются для планирования налоговых доходов (экономии на налогах) организации в составе ее налогового бюджета.

Способы оптимизации налогов с использованием методов налогового учета в налоговой политике организации. Налоговая политика организации формируется руководителем предприятия на основе положений ведения налогового учета. Налоговая политика организации — это выбранная совокупность способов ведения налогового учета путем первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственно-финансовой деятельности на основе применения принципов налогового учета.

К способам ведения налогового учета относятся методы группировки и оценки фактов хозяйственно-финансовой жизни, списания стоимости активов, определения налогового учета реализации продукции, доходов и расходов, приемы организации документооборота, инвентаризации, системы учетных регистров, обработки информации и иные соответствующие способы, методы и приемы.

При формировании налоговой политики организации по конкретному вопросу ведения налогового учета осуществляется выбор одного из нескольких вариантов, допускаемых законодательными и нормативными актами, входящими в систему нормативного регулирования налогообложения в Республике Узбекистан. Многовариантность учета показателей деятельности хозяйствующего субъекта как раз и позволяет использовать налоговую политику в целях налоговой оптимизации. С точки зрения налоговой оптимизации важно обращать внимание на следующее: установление границ между основными и оборотными средствами, принятыми к учету; выбор метода оценки запасов товарно-материальных ценностей и расчета фактической себестоимости материальных ресурсов, списываемых в производство; способ начисления амортизации по основным средствам; способ группировки затрат и их включения в себестоимость реализованной продукции, работ, услуг; метод определения выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг).



Налоговая политика организации, являясь основным регулятором процесса организации налогового менеджмента, содержит названные выше способы оптимизации налогового портфеля предприятия посредством закрепления различных вариантов отражения в налоговом учете хозяйственных операций в краткосрочной перспективе.

## **Глава II. Анализ оптимизации налоговых отношений в укреплении финансового состояния предприятий**

### **2.1. Анализ структуры налоговых платежей организации.**

Акционерная компания «Узнефтегаздобыча» образована в результате реорганизации АК «Узгеобурнефтегаздобыча» в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21 августа 2006 года № ПП-446 «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз».

Компания «Узнефтегаздобыча» занимается разработкой нефтяных и газовых месторождений, добычей нефти, газа и газового конденсата, переработкой природного газа.

В состав Компании входят:

- предприятия по добыче нефти, природного газа, газового конденсата, переработке природного газа с производством сжиженного газа, серы, стабильного конденсата и полиэтилена: УДП «Мубарекнефтегаз», УДП «Шуртаннефтегаз», ОАО «Андижаннефть», ОАО «Джаркурганнефть», УДП «Устюртгаз», УДП «Газлинефтегаздобыча», УДП «Шуртанский газохимический комплекс», УДП «Мубарекский ГПЗ»;

- ремонтно-строительные предприятия: ОАО «Нефтьгазкурилиштаъмирлаш» трест майдончаси, ОАО «Нефтегазремонт», ОАО «Maxsusenergogaz»;

- сервисные предприятия: ОАО «Узнефтгазкудуктаъмирлаш», ОАО «Нефтегазисследование», ОАО «Нефтьгазмезъер», ОАО «Узнефтегазинформатика» и др.;

- транспортные предприятия: ОАО «Ходжиабд технологик транспорт бошкармаси», ОАО «Мубарекнефтегазтранс»;

- совместные нефтегазодобывающие и нефтеперерабатывающие предприятия: СП «Кокдумалакгаз», СП «Гиссарнефтегаз», СП «Узмалойл», СП «Жаркурганнефтикайтаишлаш».

Ассортимент продукции, выпускаемой предприятиями компании:

- газ горючий природный, подаваемый в магистральные газопроводы;
- газ углеводородный сжиженный для коммунально-бытового потребления;
- газ углеводородный сжиженный для автомобильного транспорта;
- конденсат газовый стабильный;
- сера техническая газовая жидкая;
- сера техническая газовая комовая;
- сера техническая газовая гранулированная;
- трубы полиэтиленовые;
- пленка полиэтиленовая;

Структура предприятия. Высшим органом управления компании «Узнефтегаздобыча» является Общее собрание акционеров. Наблюдательный совет, избираемый Общим собранием акционеров, осуществляет деятельность по координации работы компании. Текущее управление всей финансово-хозяйственной деятельностью акционерной компании «Узнефтегаздобыча» осуществляется исполнительным коллегиальным органом – дирекцией, состоящей из генерального директора, первого заместителя генерального директора - главного инженера и двух заместителей генерального директора.

Наличие службы бухгалтерского учета. Основная ответственность за ведение бухгалтерского учета в АК «Узнефтегаздобыча» возложена на бухгалтерию, возглавляемую Главным бухгалтером.

Краткое описание основных принципов организации бухгалтерского учета АК «Узнефтегаздобыча». Ежемесячно бухгалтерия представляет в ГНИ расчёты по налогам и отчислениям во внебюджетные целевые фонды. Ежеквартально и по результатам года бухгалтерия

разрабатывает финансовую отчетность с расшифровками статей, расчётами и пояснениями. Подготовка финансовой отчетности для внешних пользователей производится бухгалтерией. Годовая финансовая отчетность АК «Узнефтегаздобыча» формируется в виде бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении основных средств, отчета о денежных потоках, отчета о собственном капитале. Учет товарно-материальных запасов, долгосрочных активов, расчетов по труду и заработной плате, включая удержания, начисления платежей во внебюджетные фонды, связанных с оплатой труда производятся также бухгалтерией АК «Узнефтегаздобыча». Учёт внутреннего перемещения активов, взаимного оказания услуг между контрагентами и АК «Узнефтегаздобыча» осуществляется на основании первичных документов. Бухгалтерией АК «Узнефтегаздобыча» самостоятельно ведётся учет доходов и расходов. Учет поступлений от уставной деятельности, учет денежных средств, финансовых инвестиций, расчет налогов и обязательных платежей, не связанных с выплатами персоналу, расчеты по выданным авансам на командировочные расходы, расчеты с дебиторами - кредиторами (включая расчеты с поставщиками) производятся также бухгалтерией АК «Узнефтегаздобыча».

Работа бухгалтерии организована с применением специализированной бухгалтерской программы «1С: Предприятие» версии 7.7.

Согласно учетной политике в ОАО «Узнефтегаздобыча» находится на общей системе налогообложения. ОАО уплачивается:

- налог на прибыль в размере 9% от полученной прибыли. В случае получения убытка в отчетном периоде, он в полном объеме переносится на следующий период. Согласно ст. 144 НК РУз начисление амортизации происходит линейным способом согласно классификации основных средств;
- Земельный налог. Согласно Постановлению Президента РУз от 30.12.2011 г. № ПП-1675 за 1 га 87 405 206 сумам;

- ЕСП. Общая ставка 25%, с учетом отчислений в Фонд занятости и Профсоюзе;

- Налог на имущество организации. Налог уплачивается по авансовым платежам ежемесячно, налоговая ставка составляет 3,5% среднегодовой стоимости имущества.

- Ежемесячно уплачивается НДС по реализованной продукции. Учет реализованной продукции ведется по счет-фактурам. Налогооблагаемая база считается по счетам. Налоговая ставка.

ОАО «Узнефтегаздобыча» уплачивает ещё налог за пользование недрами, Налог за пользование водными ресурсами, налог благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, отчисление за Республиканский дорожный фонд, отчисление за Пенсионной фонд.

**Таблица 2**

**Анализ динамика налоговых платежей ОАО «Узнефтегаздобыча»<sup>5</sup>**

| Виды налогов  | 2008           |              | 2009           |              | 2010           |              |
|---|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|   | Тыс. сум       | %            | Тыс. сум       | %            | Тыс. сумм      | %            |
| Налог на прибыль юридических лиц                              | 43470          | 3,4          | 72897          | 3,8          | 53502          | 3,5          |
| Налог на доходы физических лиц                                | 150359         | 11,6         | 165995         | 8,6          | 167751         | 11,0         |
| Налог на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры | 1847           | 0,142        | 2027           | 0,1          | 10672          | 0,7          |
| НДС   | 643465         | 49,6         | 872866         | 45,1         | 424735         | 27,8         |
| Налог за пользование недрами                                  | 0              | 0,0          | 22747          | 1,2          | 25480          | 1,7          |
| Налог за пользование водными ресурсами                        | 8653           | 0,7          | 9837           | 0,5          | 11284          | 0,7          |
| Налог на имущество  | 23516          | 1,8          | 22850          | 1,2          | 26151          | 1,7          |
| Земельный налог   | 74283          | 5,7          | 127012         | 6,6          | 162373         | 10,6         |
| Отчисление за Республиканский дорожный фонд                   | 73850          | 5,7          | 136461         | 7,0          | 102831         | 6,7          |
| Отчисление за Пенсионной фонд                                 | 65280          | 5,0          | 112944         | 5,8          | 158141         | 10,4         |
| Отчисление за Фонд развитие школьного образования             | 49233          | 3,8          | 69618          | 3,6          | 34680          | 2,3          |
| ЕСП   | 163437         | 12,6         | 321281         | 16,6         | 348258         | 22,8         |
| <b>Итого</b>  | <b>1297393</b> | <b>100,0</b> | <b>1936535</b> | <b>100,0</b> | <b>1525858</b> | <b>100,0</b> |

<sup>5</sup> Финансовые отчёты ОАО «Узнефтегаздобыча».

В ОАО «Узнефтегаздобыча» имеет тенденция повышение земельный налог, налог за недрами, отчисление за пенсионной фонд, единый социальный платеж, налог благоустройство и развитие социальной инфраструктуры. НДС уменьшено за счёт уменьшение чистая выручка. А обязательное отчисление за фонд развитие школьного образования уменьшено за счёт уменьшение налоговая ставка.

Результаты проверки расчёта ЕСП и страховых взносов граждан во внебюджетный Пенсионный фонд и свод начислений по расчётам с персоналом приведены ниже в таблицах.

**Таблица 3**

**Расчёт отчислений в ПФ от ФОТ за проверяемый год 2011<sup>6</sup>**

| Показатели  | Данные      |           | Откл., +/- |
|---|-------------|-----------|------------|
|   | предприятия | аудита    |            |
| Доходы в виде оплаты труда (статья 172 Налогового кодекса Республики Узбекистан, в том числе статьи 173, 174 и 175) | 1775415,9   | 1715944,3 | 59471,6    |
| В том числе ФОТ, на который не начисляется ЕСП и взносы граждан в ПФ  |             | 0         | 0,0        |
| ФОТ, на который начисляется ЕСП и взносы граждан в ПФ   | 1775415,9   | 1715944,3 | 59471,6    |
| Ставка ЕСП, %   | 25          | 25        |            |
| Начислено ЕСП за отчётный период  | 443854,0    | 428986,1  | 14867,9    |
| Ставка обязательных страховых взносов граждан, %  | 4,5         | 4,5       |            |
| Начислено страховых взносов за отчётный период  | 79893,7     | 77217,5   | 2676,2     |

Излишне начислено по ЕСП 14 867,9 тысячи сумм и по взносам в ПФ 2 676,2 тысячи сум. Отклонение составляет 3,3% от начисленных предприятием сумм. Отклонение менее 5% является несущественным.

**2.2. Методика управления налогами на предприятии, расчет  
налогового бремени**

Как уже упоминалось, целью разработки методики является не усовершенствование методов управленческого учета, а возможность

<sup>6</sup> Финансовые отчёты ОАО «Узнефтегаздобыча».

управления налогами. Другими словами, управленческий учет не является самоцелью. Поэтому в основу предлагаемой методики наряду с методами управленческого учета положен еще ряд теоретических положений. Для того, чтобы сделать предлагаемую методику более понятной, введем три термина, которыми и будем пользоваться в дальнейшем.

Налоговая совокупность – это все налоги, уплачиваемые организацией в суммовом выражении (т.е. по абсолютной величине). С практической точки зрения налоговая совокупность – это данные, которые содержатся в документах (расчетах, налоговых декларациях и др.), подаваемых в налоговые органы, а также те данные, которые еще не поданы в налоговый орган, но содержатся в налоговых регистрах организации. В свою очередь налоговая совокупность образованна двумя составляющими (ННС и ОНС). ННС – это начисленная налоговая составляющая, т.е. та часть налоговой совокупности, которая подлежит уплате, но фактически еще не оплачена, причины могут быть разные, и подлежат отдельному анализу. Например, срок платежа по налогу еще не наступил, или отсутствуют денежные средства для уплаты налогов. ОНС – это оплаченная налоговая составляющая, т.е. та часть налоговой совокупности, которая фактически перечислена в бюджет.

Налоговая нагрузка на организацию – это та часть налоговой совокупности, которая фактически должна быть выплачена организацией и не может быть перенесена на другие экономические субъекты или иным образом уменьшена, например, в результате применения налогового планирования, оптимизации налоговых платежей, другими доступными способами. Таким образом, налоговая нагрузка в абсолютном выражении меньше или равна налоговой совокупности.

Налоговое бремя организации – это та часть налоговой нагрузки, при которой деятельность организации перестает быть эффективной.

Необходимость корпоративного налогового планирования в решающей степени зависит от тяжести налогового гнета. Если налоги составляют более

половины всех расходов хозяйствующего субъекта, тогда налоговое планирование принимает глобальный характер и становится важнейшим элементом всей управленческой работы в организации. По оценкам экспертов, если удельный вес налогов не превысил 15% общего дохода организации, то потребность в налоговом планировании минимальна - за состоянием налоговых платежей может вполне следить главный бухгалтер или его заместитель. При уровне налогового гнета в пределах 20-35% в мелких и средних фирмах целесообразна работа специалиста, а в крупных - группы специалистов, ориентированных исключительно на контроль за налоговыми обязательствами. В этом случае надзор за налогообложением следует осуществлять на уровне высшего руководства. Любой проект не должен внедряться без предварительной экспертизы специалистов, работающих в области финансового и налогового менеджмента.

На микроэкономическом уровне показатель налоговой нагрузки отражает долю совокупного дохода налогоплательщика, который изымается в бюджет. Показатель рассчитывается как отношение суммы всех начисленных налоговых платежей организации к объему реализации продукции (работ, услуг).

Однако многие авторы считают, что в сумму налогов не включается налог на доходы физических лиц, поскольку он уплачивается работниками организации, а предприятие только перечисляет платежи.

Несмотря на то, что налоговое планирование достаточно сложно поддается ясному и формализованному описанию из-за того, что финансовая схема каждой сделки по своему уникальна, консультанты считают возможным перечислить основные факторы, оказывающие влияние на размер налоговой нагрузки:

- элементы договорной и учетной политики для целей налогообложения;
- льготы и освобождения;



- основные направления развития бюджетной, налоговой и инвестиционной политики государства, влияющие напрямую на элементы налогов;

- получение бюджетных ссуд, инвестиционного налогового кредита, налогового кредита, рассрочек и отсрочек по налогам и сборам;

- размещение бизнеса в оффшорах, в том числе в свободных экономических зонах, действующих на территории Республики Узбекистан.

Прежде, чем приступить к анализу необходимости введения на предприятии системы налогового менеджмента необходимо оценить и проанализировать величину налогового бремени на предприятиях.

Критическое осмысление имеющихся в экономической литературе подходов к определению содержания и обоснованию методики расчета налоговой нагрузки, а также рассмотрение основных факторов, влияющих на уровень налогового гнета, позволяют предложить методику определения налоговой нагрузки, разработанную Минфином Республики Узбекистан.

Совокупная налоговая нагрузка предприятия – это отношение всех начисленных налоговых платежей к выручке от продажи товаров (работ, услуг) за отчетный период, включая доходы от прочих поступлений.

$$\text{ННорн} = \text{НП} / (\text{В} + \text{ВД}) * 100\%, \quad (4)$$

где - ННорн - налоговая нагрузка на предприятие при применении общего режима налогообложения;

НП – общая сумма всех начисленных налогов;

В – доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав;

ВД – внереализационные доходы.

Основываясь на данных бухгалтерского баланса (форма №1), отчета о прибылях и убытках (форма №2) и данных налоговых деклараций, рассчитаем совокупную нагрузку на предприятие.

Существенный недостаток такого расчета состоит в том, что он не позволяет определить влияние изменения структуры налогов на показатель

налогового бремени. Рассчитанная по данной методике налоговая нагрузка характеризует только налогообъемность продукции (работ или услуг), произведенной хозяйствующим субъектом, и не дает реальной картины налогового бремени, которое несет налогоплательщик.

Согласно другой методике, на уровне предприятия налоговое бремя может быть определено как:

- отношение суммы выплаченных (начисленных) налогов и сборов к сумме выручки-нетто, операционных и внереализационных доходов предприятия. Этот показатель рассчитывается по данным обязательной бухгалтерской отчетности (формы № 1, 2, 4) и определяет сопоставимую эффективность налогообложения на предприятии. Недостатком данного показателя является структурная несопоставимость его базы расчета с соответствующим расчетом на макроуровне;

$$ННорн = 6906813/656200000=0,011$$

- отношение суммы выплаченных (начисленных) налогов и сборов к сумме добавленной стоимости. Данный показатель структурно сопоставим с показателями налогового бремени по экономике в целом. Его расчет возможен несмотря на отсутствие прямых данных о произведенной предприятием добавленной стоимости в обязательной отчетности.

$$ННорн = 6906813/31537708=0,22$$

Упрощенно расчет добавленной стоимости предприятия (ДС) может быть произведен в виде суммы следующих составляющих за отчетный период:

$$ДС = \text{ФОТ} + \text{ЕСП} + \text{ПОФ} + \text{ПНП} + \text{ПР}, \quad (5)$$

где

ФОТ — оплата труда;

ЕСП — единый социальный налог, начисляемый на фонд оплаты труда;

ПОФ — потребление (амортизация) основных фондов, нематериальных активов и запасов;

ПНП — прямые и косвенные налоги предприятия, выплачиваемые из ДС;

ПР — балансовая прибыль.

Показатель налогового бремени предприятия (НБП) может быть рассчитан как по факту выплаты налогов (данные формы № 4), так и по факту их начисления (данные налоговых деклараций или данные бухгалтерского баланса о суммах задолженности перед бюджетом и фондами с учетом данных формы № 4):

$$\text{НБП} = (\text{ПНП} + \text{ЕСП}) / \text{ДС}. \quad (6)$$

Фактические значения налоговой нагрузки (по фактам начисления или выплат налогов) сопоставляются с показателем номинальной налоговой нагрузки (бремени) предприятия, под которой понимается средневзвешенная налоговая ставка предприятия на рубль фактической выручки или добавленной стоимости предприятия.

С учетом изменений, произошедших в законодательстве (отмена ряда налогов с оборота), формула добавленной стоимости примет следующий вид:

$$\text{ДС} = \text{А} + (\text{ОТ} + \text{ЕСП}) + \text{НДС} + \text{П}, \quad (7)$$

где ЕСП - единый социальный налог.

Согласно методике А. Кадушкина и Н. Михайловой вводятся структурные коэффициенты:

- доля заработной платы в добавленной стоимости (включая начисления на заработную плату):

$$\text{Кот} = (\text{ОТ} + \text{ЕСП}) / \text{ДС}; \quad (8)$$

- удельный вес амортизации в добавленной стоимости:

$$\text{Ка} = \text{А} / \text{ДС}; \quad (9)$$

- удельный вес добавленной стоимости в валовой выручке:

$$\text{Ко} = \text{ДС} / \text{В} \quad (10)$$

Сумма основных налогов, уплачиваемых организацией, позволяет определить долю добавленной стоимости, расходующую организацию на налоговые платежи, то есть налоговую нагрузку.

Достоинством данной методики является то, что сумма налогов соотносится с добавленной стоимостью, то есть с источником дохода.

Общая зависимость между ставками налогообложения и налоговыми поступлениями выведена Артуром Лаффером (кривая Лаффера). При этом существует некий уровень ставок (золотая середина), когда налоговые поступления в бюджет будут максимальными. Однако соответствие текущего уровня номинального налогового бремени значениям золотой середины кривой Лаффера остается открытым.

Методика определения налогового бремени на конкретное предприятие состоит в установлении соотношения между суммой уплачиваемых налогоплательщиком налогов и суммой полученного им дохода.

Согласно одной из методик налоговое бремя хозяйствующих субъектов оценивается как процентное отношение всех уплачиваемых налогов к выручке от реализации, включая выручку от прочей реализации. Для анализа динамики налогового бремени должен быть выбран такой показатель, который отражал бы действительный, и при том единый, источник уплаты всех налогов, вносимых предприятием в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды.

Поэтому следующие показатели налогового бремени основаны на сопоставлении уплачиваемых хозяйствующими субъектами налогов и источников их уплаты.

Суть одной из существующих методик исходит из положения, что каждая группа налогов в зависимости от источника, за счёт которого они уплачиваются, имеет свой критерий оценки тяжести налогового бремени.

Общий знаменатель, к которому в соответствии с данной методикой приводится уровень тяжести налогового бремени хозяйствующего субъекта, представляет собой прибыль предприятия.

В данном случае используются следующие формулы определения уровня хозяйствующего субъекта:

$$B_p = \frac{H_{II} + H_C + H_{\Phi} + H_P}{Pr}, \text{ или} \quad (16)$$

$$B_p = \frac{H_{II} + H_C + H_{\Phi} + H_P}{Пч} \quad (17)$$

где  $B_p$  – уровень налогового бремени;

$H_{II}$  - налоги, уплачиваемые из прибыли;

$H_C$  – налоги, относимые на издержки производства и обращения;

$H_{\Phi}$  – налоги, относимые на финансовые результаты деятельности;

$H_P$  – налоги, уплачиваемые из выручки предприятия;

$Pr$  – расчётная прибыль, включающая косвенные налоги и сумму затрат на производство и реализацию;

$Пч$  – чистая прибыль, остающаяся после уплаты налогов.

$$B_p = 6906813/12476000=0,55$$

Эти показатели отражают то, какая часть расчётной прибыли изымается у налогоплательщика в форме налогов и каково соотношение суммарной величины уплаченных налогов и прибыли, остающейся в распоряжении налогоплательщика после уплаты этих налогов.

Следующий метод количественной оценки налогового бремени хозяйствующего субъекта определяется как соотношение созданной им и отдаваемой государству добавленной стоимости. Добавленная стоимость по своей сути является доходом предприятия и достаточно универсальным источником уплаты всех налогов. Этот показатель позволяет как бы усреднить оценку налогового бремени для различных типов производств и обеспечивает таким образом сопоставимость данного показателя для различных экономических структур.

Используется следующая формула:

$$B_p = \frac{H}{Дс} \quad (18)$$

где  $H$  – сумма уплаченных фактически налогов, за исключением налога на доходы физических лиц;

$D_c$  – добавленная стоимость.

На основании анализа предлагаемых в экономической литературе подходов к содержанию понятия «налогового бремени» или «налоговой нагрузки» представляется, что этот показатель определяется на уровне хозяйствующего субъекта как отношение показателей уровня налогообложения и соответствующих им финансово-результатирующих показателей (выручки, прибыли, чистого денежного потока), либо величины капитала организации, являющейся следствием динамики финансово-результатирующих показателей.

Используемые при оценке уровня налоговой нагрузки относительные показатели также должны формироваться в соответствии с этими двумя основными методами исчисления показателей в бухгалтерском учете:

1. Показатели, сформированные в соответствии с методом начисления:

- коэффициент налогообложения выручки представляет собой соотношение налоговых издержек, связанных с выручкой (акцизы, НДС за минусом возмещаемых) и величины выручки (нетто) от продажи продукции, товаров, работ, услуг;
- коэффициент налогообложения бухгалтерской прибыли представляет собой отношение суммы налоговых издержек, относимых на прибыль до налогообложения (ЕСП, налог на имущество и т.д.) к величине прибыли до налогообложения;
- коэффициент налогообложения чистой прибыли представляет собой соотношение суммы совокупных налоговых издержек (всех начисленных налогов, в отношении которых организация является налогоплательщиком, а не исполняет роль налогового агента за минусом оборотных налогов – НДС и акцизов) к величине чистой прибыли, остающейся в распоряжении организации после уплаты налогов.

2. Показатель, сформированный в соответствии с методом балансовых остатков – коэффициент доли чистой налоговой задолженности перед государством в составе капитала представляет собой соотношение

кредиторской задолженности перед государством по уплате налогов за минусом НДС по приобретенным ценностям к величине капитала (валюте баланса) организации.

Как уже отмечалось выше, если удельный вес налогов не превысил 15% общего дохода организации, то потребность в налоговом планировании минимальна - за состоянием налоговых платежей может вполне следить главный бухгалтер или его заместитель. При уровне налогового гнета в пределах 20-35% в мелких и средних фирмах целесообразна работа специалиста. Проведя анализ налогового бремени, можно сделать вывод, что у фирмы есть потребность в специалисте в области налогового менеджмента.

Проведенные различными методами расчеты налогового бремени хозяйствующего субъекта дают различные цифровые значения, что, прежде всего, свидетельствует о возможности и необходимости дальнейшего усовершенствования моделей и подтверждает наличие определенных недостатков в каждой из них.

Базируясь на результатах расчетов налогового бремени различными методами можно сделать вывод, что амплитуда колебаний уровня налогового бремени составляет более 30%.

Проведенный анализ показал, что наибольший объем в структуре налогового бремени у рассмотренного хозяйствующего субъекта занимает НДС.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что использование того или иного элемента налогового планирования должно быть основано на индивидуальном подходе к каждому конкретному хозяйствующему субъекту. Только в этом случае он может получить реальный эффект, выражающийся в увеличении финансовых результатов и снижении текущих издержек в части налоговых платежей.

### **2.3. Учетная политика как инструмент оптимизация налогового отношения**

При разработке учетной политики предстоит решить следующие задачи:

- сделать бухгалтерский учет прозрачным и доступным для понимания;
- создать систему налогового учета;
- предусмотреть определенные направления снижения налогов, не противоречащие действующему законодательству;
- создать такую организацию финансовой (бухгалтерской) службы, которая способствовала бы своевременному и четкому решению задач бухгалтерского учета и налогообложения. Учетная политика должна быть действенным помощником, а не тем формальным документом, который во избежание проблем необходимо представлять в налоговый орган. При разработке учетной политики следует также учитывать специфику деятельности организации.

Учетные приемы, формирующие оценку активов, порядок признания выручки от реализации и списания затрат, имеют прямую связь с налогообложением организации и ее финансовым положением. За счет выбора той или иной учетной методологии (в дозволенных законом пределах) можно выбрать наиболее выгодный способ учета. Поэтому определение и грамотное применение элементов учетной и налоговой политики составляет одно из направлений эффективного налогового планирования.

Большинство организаций, применяющих общий режим налогообложения, оптимизируют свою налоговую нагрузку, рационально формируя учетную и договорную политику предприятия.

В процессе формирования элементов учетной политики организация имеет право выбора одного из законодательно разрешенных вариантов



отражения хозяйственных операций, который впоследствии оказывает влияние на величину налоговых обязательств:

- метод определения даты реализации товаров (работ, услуг);
- момент признания доходов и расходов по налогу на прибыль организаций;
- формирование себестоимости продукции (работ, услуг) для целей налогообложения:
- отнесение расходов к прямым и косвенным;
- оценка материально-производственных запасов при выбытии;
- порядок исчисления амортизации по основным средствам и их списание;
- создание резервных фондов.

Показателем того, насколько действенно использование учетной политики в целях налоговой оптимизации, является величина эффекта «налоговой экономии», за счет которой достигается увеличение ресурсов, остающихся в распоряжении предприятия. Данный эффект возникает за счет непосредственного уменьшения величины взимаемых налогов, а также за счет распределения финансовых потоков во времени, когда первыми следуют меньшие платежи, а последними - большие суммы налоговых выплат.

Переоценку объектов основных средств, по моему мнению, без особой необходимости проводить нецелесообразно и можно не отражать в учетной политике (как это справедливо сделано на всех обследованных предприятиях). В настоящее время не наблюдается гиперинфляции, которая доводит балансовую стоимость активов длительного использования до абсурда. К тому же процедура переоценки основных средств в настоящее время является трудоемкой и затратной. И, как было отмечено ранее, переоценка с повышающими коэффициентами ведет к увеличению остаточной стоимости основных средств и, соответственно, налогооблагаемой базы по налогу на имущество; понижающие коэффициенты ведут к уменьшению последующих амортизационных

начислений и затрат, следовательно, к увеличению будущей налогооблагаемой прибыли.

В части амортизации основных средств, с позиции налогового менеджмента предприятию целесообразно производить максимальное списание объектов основных средств на затраты в виде начисленного износа. При этом использование таких способов, как способ уменьшаемого остатка, способ списания стоимости пропорционально объему реализации, допускается лишь для целей бухгалтерского учета. Для целей налогообложения в таких случаях приходится делать корректировку, что весьма трудоемко. Поэтому, если позволяют затраты и предприятие не войдет в зону убытков, для целей налогообложения наиболее предпочтителен следующий вариант начисления амортизации по основным средствам.

С вводом в действие главы 25 2-й части Налогового кодекса возникает возможность использования нелинейного и линейного методов начисления амортизации по основным средствам первой—седьмой амортизационных групп. Учитывая, что при линейном методе норма амортизации определяется по формуле  $(1/n \times 100\%)$ , а при нелинейном методе — по формуле  $2/n \times 100\%$ , где  $n$  — срок полезного использования основного средства), наибольшая сумма ежегодных амортизационных начислений возникает в первые годы эксплуатации основного средства при использовании нелинейного метода. Несмотря на то, что этот метод является более трудоемким, с позиции налогового менеджмента целесообразнее использовать именно этот метод для основных средств первой—седьмой амортизационных групп.

Списание материалов (товаров) на затраты целесообразнее производить по методу ЛИФО, так как в условиях инфляции это уменьшает текущую налогооблагаемую прибыль (следовательно, налог на прибыль), а также налог на имущество за счет оценки материальных (товарных) остатков по более ранней цене приобретения. Вместе с тем этот метод опасен с точки зрения будущей налогооблагаемой прибыли, когда прибыль будет

формироваться в условиях возросших отпускных цен и низкой учетной стоимости материалов, списываемых на затраты. При выборе методов списания ЛИФО или ФИФО на каждом конкретном предприятии необходимо учитывать, что важнее: текущие налоги или уровень налогов будущих периодов. Остальные методы списания материалов равнозначны с точки зрения налоговых последствий, но, по моему мнению, в компьютерном учете неприменимы.

Налоговым кодексом предусмотрено также создание резерва по гарантийному ремонту и гарантийному обслуживанию в виде расходов будущих периодов по тем товарам (работам), по которым предусмотрены ремонт и обслуживание в течение гарантийного срока (ранее на эти цели могла резервироваться часть доходов, отражаемая в учете как доходы будущих периодов). Предельный размер резерва определяется как доля фактических расходов на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание в объеме выручки от реализации за предшествующие три года. Не израсходованные по назначению суммы резерва в конце отчетного периода списываются в состав внереализационных доходов, что может привести к существенному росту налогооблагаемой прибыли в годовой отчетности.

Создание резервов на гарантийный ремонт реализованных товаров соответствует международным нормам и в силу этого перспективно. Однако следует иметь в виду, что подобное резервирование позволяет уменьшать налогооблагаемую прибыль лишь в промежуточной отчетности. По итогам отчетного года неиспользованные резервы сторнируются, что может привести к резкому росту налогооблагаемой прибыли в годовой отчетности.

И, наконец, в части распределения чистой прибыли, чистая прибыль — это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей. Порядок ее использования (через образование фондов потребления и накопления или без них) на налогообложение не влияет. Поэтому данный вопрос — скорее элемент финансовой, но не налоговой политики. В учетной политике, по моему

мнению, предпочтительным является вариант использования чистой прибыли без предварительного распределения по фондам, учитывая изменчивость внешней среды и малый масштаб деятельности большинства предприятий сферы услуг.

## **Глава III. Разработка рекомендаций по организации системы налогового оптимизация на предприятии**

### **3.1. Методика оценки эффективности налогового менеджмента на основе сбалансированной системы показателей**

Рассмотрим методику оценки эффективности налогового менеджмента, основанную на применении метода управления по целям и системы сбалансированных показателей. В этой главе необходимо разработать примеры дерева целей и задач налогового менеджмента, а также целевых показателей эффективности налогового менеджмента, привести способ расчета весов показателей и дать формулы для определения целевой и общей эффективности налогового менеджмента.

Аналитическая деятельность, направленная на оценку эффективности налогового менеджмента, имеет большое значение. Любая организация должна располагать информацией о том, какие приемы налогового менеджмента дали положительные результаты, по каким причинам они не достигнуты, какие зависимости между положениями налогового законодательства и финансовыми результатами можно назвать устойчивыми и т.п.

В основном такой анализ проводится с использованием показателя "налоговая нагрузка", который отражает соотношение общей массы налогов и сборов, уплачиваемых организацией, с показателями ее деятельности.

Однако применение этого подхода не дает представления об уровне принятых налоговых рисков, оптимальности управленческой структуры налогового менеджмента или о производительности труда осуществляющих его сотрудников.

Сложившееся положение требует разработки и применения новых способов оценки деятельности налоговых менеджеров, основанных на

применении современных методов диагностики эффективности менеджмента.

Одним из них является метод управления по целям, который предусматривает определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого подразделения, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами их деятельности.

В тоже время необходимость учета всех факторов, влияющих на эффективность налогового менеджмента, и применения всех доступных способов ее повышения обуславливает использование такого синтезированного метода как сбалансированная система показателей эффективности.

Для формирования сбалансированной системы необходимо четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения. Цели и стратегию налогового менеджмента следует рассматривать как взаимосвязанную иерархическую структуру. при этом методика оценки эффективности деятельности должна базироваться на системе показателей, соответствующей системе целей.

Традиционно сбалансированная система показателей применяется при анализе компаний в целом и оценивает их работу на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост персонала. С помощью такой системы показателей можно не только анализировать финансовые результаты, но и одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать факторы для дальнейшего роста.

Применительно к анализу результативности налогового менеджмента сбалансированную систему показателей целесообразно строить на аналогичных параметрах с той лишь разницей, что они будут адаптированы с учетом специфики этого направления менеджмента.

Особое значения для объективной оценки эффективности налогового менеджмента представляет то, что сбалансированная система показателей

дополняет набор финансовых параметров совокупностью оценок важнейших нефинансовых индикаторов. Цели и показатели такой системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии налогового менеджмента в каждой конкретной организации.

Цели и показатели их выполнения не должны ориентироваться на сиюминутный набор финансовых и нефинансовых параметров, их необходимо выбирать с учетом стратегических перспектив для обеспечения поступательного роста.

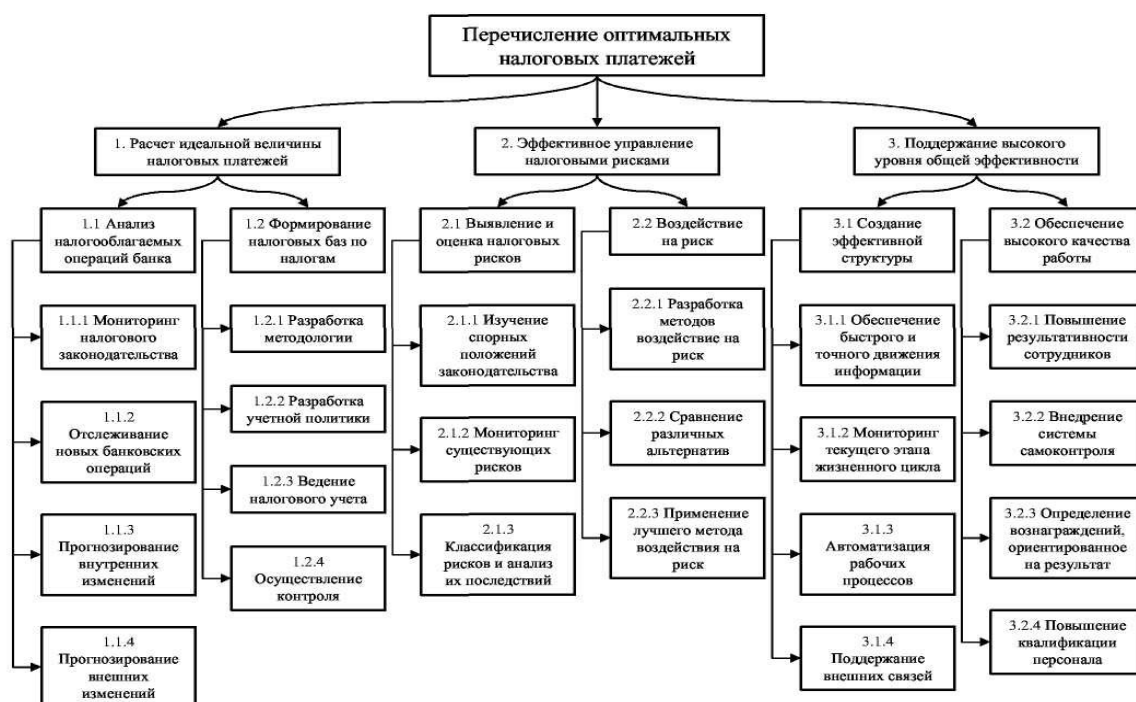
Для обеспечения высокого уровня реализации всех функций налогового менеджмента необходимо разработать систему целей для всех осуществляющих его подразделений на всех уровнях, которые должны обладать такими характеристиками как конкретность и измеримость, цели должны быть реально достижимыми, а их достижение ограничено во времени.

Для правильного применения оценочной составляющей сбалансированной системы показателей при решении принципиальных задач процесса управления, необходима следующая последовательность действий:

- Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных целей, упорядоченных в виде дерева целей и задач:
- Установить взаимосвязи целей в рамках сбалансированных параметров;
- Разработать показатели достижения для всех целей;
- Провести оценку степени влияния показателей на общую и целевую эффективность налогового менеджмента.

Следует учесть, что на разных этапах развития налогового менеджмента в организации перед ним будут стоять разные цели, однако наибольший интерес представляет рассмотрение дерева целей уже сложившейся системы управления налогами, пример которого представлен на рисунке 4.

**Рисунок 4. Дерево целей и задач налогового менеджмента**



Главной стратегической целью налогового менеджмента, по мнению автора, следует признать «Определение идеальной величины налоговых платежей наиболее эффективным способом и их фактическое перечисление, исходя из оптимального уровня налоговых рисков». Сокращенно такую цель можно сформулировать, как «Перечисление оптимальных налоговых платежей», однако только развернутое определение позволяет выделить три основные подцели налогового менеджмента:

- Расчет минимальной величины налоговых платежей;
- Эффективное управление налоговыми рисками;
- Поддержание высокого уровня общей и целевой эффективности.

Только достижение желаемого уровня результатов по каждой из подцелей способно привести к выполнению общей цели, причем результаты подцелей должны быть сбалансированы. В свою очередь реализация подцелей станет возможной только при достижении целей и задач низших уровней.



Стоящие перед налоговым менеджментом цели целесообразно структурировать по двум признакам:

- по функциональным направлениям, ответственным за достижение целей. Это особенно важно, учитывая необходимость закрепления целей за конкретными подразделениями и сотрудниками, т.к. в противном случае невозможно контролировать процесс движения к целям.

- по сбалансированным параметрам, на управление которыми направлены усилия налогового менеджмента. При этом необходимость их выделения обусловлена тем, что для эффективной деятельности налоговому менеджменту необходимо достичь определенных результатов в следующих областях:

1. Финансы. Несмотря на то, что использование финансовых показателей не должно быть единственным способом анализа результатов налогового менеджмента, недооценивать их значение также не правильно.

2. Внешняя среда. Налоговый менеджмент является деятельностью, которая представляет собой ответную реакцию организации на требования, исходящие из внешней среды. Таким образом, изучение, понимание и прогнозирование процессов, происходящих в ней, обязательно для адекватного взаимодействия с государственными органами.

3. Процессы. Ориентированность налогового менеджмента на результат требует построения внутренних рабочих процессов так, чтобы все актуальные задачи выполнялись оптимальным образом. Ключевой фактор успеха в этой области - поддержание высокой скорости движения информации и использование современных программных продуктов.

4. Персонал. Фундаментальной основой для успеха в перечисленных областях может стать успех в управлении персоналом. Будучи основным ресурсом налогового менеджера, сотрудники требуют особого внимания. Без грамотного управления персоналом можно забыть о высоких показателях эффективности.

Необходимо четко понимать, что цели низших уровней помимо иерархического взаимодействия, представленного как дерево целей и задач, взаимосвязаны в рамках описанных сбалансированных параметров.

Следовательно, для достижения целей одной из ветвей дерева целей, необходимо достижение определенных целей остальных ветвей. Именно, такая тесная взаимозависимость результатов требует для анализа применения сбалансированной системы показателей. Только взаимосвязанные цели позволяют в дальнейшем провести бальную оценку значимости показателей их достижения для уровня общей эффективности налогового менеджмента.

Как только определены цели и подцели, следует начать разрабатывать и приводить в соответствие с ними стратегические инициативы, касающиеся качества, сроков исполнения и иных критериев. Таким образом, сбалансированная система предоставляет первоначальное обоснование и общую концепцию программ непрерывного совершенствования и преобразования.

При этом в отличие от традиционных преобразовательных программ, направленных на резкое снижение расходов, нет необходимости оценивать задачи только с точки зрения экономии затрат. Цели стратегических инициатив могут быть обоснованы такими показателями системы, как резкое сокращение сроков выполнения задач, ускорение продвижения новых технологий, а также расширение возможностей специалистов. Несомненно, сокращение сроков и расширение возможностей имеют не первостепенное значение, однако посредством причинно-следственных связей эти параметры в конечном итоге трансформируются в наилучшие финансовые показатели.

Обычно параметром эффективности называют наиболее важные параметры функционирования системы, которые позволяют оценить качество решения проблемы и достижение поставленных перед системой целей. Поэтому плодотворным способом решения проблемы выбора показателей эффективности является их упорядочение с помощью дерева целей и задач налогового менеджмента.

Существуют определенные критерии отбора, которые, как показал опыт и исследования, помогают эффективно оценить и выбрать показатели:

1. Связь со стратегией. Этот критерий самый явный, но его значение нельзя переоценить. Система показателей - это инструмент перевода стратегии в действия посредством показателей деятельности, рассказывающих о стратегии. Выбор показателей деятельности, не влияющих на реализацию стратегии, может привести к замешательству и путанице, так как ресурсы будут расходоваться на выполнение показателей, от которых не зависит достижение общих целей налогового менеджмента. Несмотря на это, может быть нелегко, установить прямую связь каждого показателя со стратегией. Например, большинство диагностических показателей деятельности, которые необходимы для обеспечения повседневного рационального функционирования, не связаны со стратегией напрямую.

2. Количественное измерение. При применении творческого подхода можно выразить количественно практически все показатели деятельности.

3. Доступность. Нет сомнения в том, что новые и нетрадиционные показатели являются большим преимуществом сбалансированной системы. Но необходимо избегать использования показателей деятельности, требующих больших инвестиций в их измерение.

4. Доходчивость. Конечной целью создания системы показателей должно быть побуждение к действию. Этого трудно добиться, если персонал не понимает значения выбранных показателей. Пользователи сбалансированной системы сразу должны понимать как операционное, так и стратегическое значение каждого показателя. Также должно быть очевидным и желаемое значение показателя.

5. Сбалансированность. Необходимо избегать эффекта субоптимизации (т.е. улучшением одного показателя за счет других). Каждый показатель должен иметь вес, определяющий его влияние на общую цель. Кроме того, следует рассчитывать индексы по трем основным

подцелям, которые необходимы для того, чтобы определить направления, требующие особого внимания.

6. Релевантность. Показатели в системе должны точно отражать процесс или цель, которые необходимо оценить. Хорошей проверкой является определение возможности действовать на основе результатов данного показателя. Если какой-либо аспект деятельности выполняется плохо, должна быть возможность оценить сущность проблемы и ликвидировать ее.

Оптимального числа показателей не существует, главное, чтобы они позволяли объективно оценивать результаты деятельности и удовлетворяли приведенным критериям. Все показатели системы необходимо документально систематизировать, подготовить по всем показателям подробную информацию, включая полный перечень их характеристик.

Сбалансированная система показателей (Таблица 6) дает руководству совершенно новый инструмент управления, переводящий видение налогового менеджмента и его стратегические цели в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития, возможность связать стратегию менеджмента с набором взаимосвязанных ключевых показателей результативности, индивидуально разработанных для различных уровней управления.

В представленной таблице 6 приведен пример разработки целевых показателей налогового менеджмента, их условных текущих и целевых значений, а также весов, определяющих вклад достижения конкретных подцелей в реализацию общей цели.

При этом выбор весов показателей должен быть осмысленным и базироваться либо на методе экспертных оценок, либо на более сложном, но и более объективном расчете.

Учитывая использование методике только безусловно важных для организации, но при этом трудно сравнимых показателей, по мнению автора,

расчет весов целесообразно проводить с учетом потенциала улучшения показателя, который можно определить как модуль разности его целевого (принятого за 100%) и текущего значения (взятого в процентном отношении от целевого показателя). Тогда вес конкретного показателя можно будет определить по следующей формуле (23):

$$\text{Вес конкретного показателя} = \text{Потенциал} / \sum \text{потенциалов всех показателей} * 100\% \quad (23)$$

Целевую эффективность каждого показателя можно определить, исходя из его достигнутого значения, по формуле (24):

$$\text{Целевая эффективность конкретного показателя} = (\text{Достигнутое значение} - \text{текущее значение}) / (\text{целевое значение} - \text{текущее значение}) * 100\% \quad (24)$$

А целевую эффективность налогового менеджмента в целом – по формуле (25):

$$\text{Целевая эффективность налогового менеджмента} = \sum \text{Целевая эффективность конкретного показателя} * \text{Вес показателя} / 100\% \quad (25)$$

Кроме того, можно рассчитать прирост общей эффективности каждого показателя по следующим формулам:

- для максимизируемых показателей:

$$\text{Прирост общей эффективности конкретного показателя} = (\text{Достигнутое значение} - \text{Текущее значение}) / \text{Текущее значение} * 100\% \quad (26)$$

- для минимизируемых показателей:

$$\text{Прирост общей эффективности конкретного показателя} = (\text{Текущее значение} - \text{Достигнутое значение}) / \text{Текущее значение} * 100\% \quad (27)$$

И прирост общей эффективности налогового менеджмента по формуле (28):

$$\text{Прирост общей эффективности налогового менеджмента} = \sum \text{Прирост эффективности конкретного показателя} * \text{Вес показателя} / 100\% \quad (28)$$

Сбалансированная система показателей - это не только тактическая или операционная оценочная система, она служит еще и средством стратегического управления на долгосрочной основе.

Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление - это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода.

В русле данного подхода эффективность налогового менеджмента зависит от следующих факторов:

- качества целеполагания, то есть соответствия планируемых целей и целевых показателей требованиям внешней среды, возможностям и интересам организации;
- силы и направленности мотиваций, побуждающих сотрудников к достижению целей;
- адекватности выбранных действий поставленным целям;
- объема и качества вовлекаемых в работу ресурсов.

Одновременно с определением целевых показателей на год налоговый менеджер должен давать прогноз для каждого из них на три-пять лет. Такой подход способствует нацеленности на достижение наилучших значений показателей за определенный период времени. При достижении оптимального значения по какому-либо показателю целесообразно заняться поддержанием его на этом уровне и одновременно внедрить новый показатель, требующий улучшения.

Планирование и определение целей в общем процессе управления позволяет системе налогового менеджмента:

- получить количественное выражение результатов, к которым она стремится;
- определить механизм и заложить ресурсы для достижения этих результатов;

- установить краткосрочные и долгосрочные прогнозы по финансовым и нефинансовым показателям.

Сбалансированная система показателей позволяет контролировать процесс исполнения целей и корректировать его, а в случае необходимости делать серьезные изменения в самой концепции стратегии. Использование целевых показателей деятельности, их прогноз и анализ в рамках сбалансированной системы позволяет руководству организации осуществлять мониторинг и искать пути оптимизации управления налогами. Кроме того, применение методики оценки эффективности и стремление менеджмента к ее повышению способствуют общему оздоровлению атмосферы в коллективе и развитию системы стимулирования сотрудников (в т.ч. нематериального), что само по себе приводит к многократному росту качества реализации функций налогового менеджмента и эффективности всех рабочих процессов.

### **3.2. Проблемы создания системы налогового менеджмента на предприятии и разработка рекомендаций по их решению**

В процессе обоснования необходимости обособления налогового менеджмента в управлении финансовыми потоками организаций был определен понятийный аппарат налогового менеджмента в современных условиях, дана интерпретация понятия налогового менеджмента, выявлена взаимосвязь основных налоговых инструментов налоговой политики государства и инструментов налогового менеджмента в организациях.

Как показал анализ экономической литературы, возрастающая роль налогового менеджмента в условиях современного рыночного хозяйства определяется рядом причин. Потребность в выделении налогового менеджмента диктуется внешними и внутренними причинами. К внешним причинам можно отнести: сложность, изменчивость, неопределенность, альтернативность норм налогового законодательства; тяжесть налогового бремени для хозяйствующего субъекта; возрастающий поток информации; увеличение размеров организаций и усложнение форм деятельности; неопределенность и динамизм внутренней и внешней среды. В качестве внутренних причин можно назвать ограниченность финансовых ресурсов и возрастающая опасность их потерь; возрастающая цена ответственности за принятые решения по сохранению бизнеса в условиях возрастающей конкуренции в процессе жизненного цикла развития организации. В настоящее время усиливается значение налогового менеджмента как фактора экономического роста хозяйствующих субъектов.

Недостаточная теоретическая проработка и отсутствие четкой системы налогового менеджмента на практике, позволяющей всесторонне моделировать эффективные предпринимательские решения с учетом налогового фактора, свидетельствуют о незадействованности всех возможных резервов для оптимизации налогообложения с целью увеличения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Именно поэтому в современных условиях так важно всестороннее изучение теоретических и



практических аспектов налогового менеджмента, прежде всего в системе управления финансовыми потоками хозяйствующих субъектов.

Предпринятые попытки выделения налогового планирования в рамках управления финансов организаций ограничиваются лишь фиксацией налоговых последствий финансово-хозяйственной деятельности. Но важно не только выявлять налоговые последствия, но и воздействовать на налоговую составляющую финансовых ресурсов организации.

Анализ существующего понятийного аппарата теории налогового менеджмента показал необходимость уточнения понятия налогового менеджмента. Так как налоговый менеджмент является элементом системы управления, то применимые к нему термины должны опираться на понятийный аппарат теории управления.

Налоговый менеджмент рассматривается как процесс выработки управляющих воздействий на налоговую составляющую финансовых ресурсов организации на каждом этапе ее развития, целью которого является обеспечение максимизации благосостояния собственников организаций в текущем и перспективном периоде. Данное определение налогового менеджмента увязывает направления выработки управляющих воздействий на налоговую составляющую финансовых ресурсов организаций со стадиями жизненного цикла и главной целью налогового менеджмента.

Проведенный анализ экономической литературы показал, что главная цель налогового менеджмента - повышение объема оборотных средств предприятия, максимизация прибыли. Данный подход противоречит положениям общей теории систем.

С позиций системного подхода цель налогового менеджмента не должна отличаться от цели, присущей финансовому менеджменту. Различия появляются только в задачах, методах достижения главной цели системы высшего порядка.

Главной целью финансового менеджмента является обеспечение максимизации благосостояния собственников организаций в текущем и

перспективном периоде. Эта цель получает конкретное выражение в обеспечении максимизации рыночной стоимости организации, что реализует конечные финансовые интересы ее владельцев. А максимизация рыночной стоимости организации немыслима без процесса воспроизводства.

Можно сделать вывод, что, учитывая направления налоговой политики государства, налоговый менеджмент должен стать воздействующим фактором, призванным перестроить внутреннюю среду конкретной организации таким образом, чтобы достичь ее целей и задач.

Прежде чем разработать систему налогового менеджмента в организации, необходимо разработать и предложить критерии оценки результативности налогового менеджмента, обосновать необходимость в составе финансовых отдельно учитывать налоговые риски.

С позиций общей теории систем налоговый менеджмент рассматривается в трех аспектах: элементном, функциональном, организационном.

В рамках системы налогового менеджмента необходимо выделить следующие элементы:

- объекты – по возможности корректировать - условно-постоянные параметры налога (объект налога, налоговая ставка, налоговый период, источники уплаты налога) и переменные параметры налога (налогооблагаемая база, льготы, порядок уплаты налога, сумма налога, подлежащая уплате); по способу участия в налоговом менеджменте – внешние факторы (налоговая политика государства) и внутренние факторы (политика организации - учетная, договорная);
- субъекты: собственники организации, управленческий персонал, контрагенты, налоговые органы.

В отличие от установленных законодательно условно-постоянных параметров, переменные параметры налога – объекты налогового менеджмента, посредством воздействия на которые могут быть существенно изменены результаты деятельности организаций за счет рациональной

налоговой политики и эффективного использования налоговых инструментов в рамках действующего законодательства. Значит, именно этими параметрами необходимо целенаправленно управлять. Таким образом, переменные параметры налога являются налоговыми корректорами в управлении финансовыми потоками организаций. Такой параметр как налогооблагаемая база необходимо отнести к основным налоговым корректорам системы в виду того, что он законодательно не определен. Это дает право налогоплательщику применять различные варианты оптимизации налогооблагаемой базы.

Предложенный объектно-субъектный состав позволит повысить уровень экономической вовлеченности предложенных элементов системы и поможет определить эффективные налоговые корректоры, посредством воздействия на которые будут существенно изменены результаты деятельности организаций.

Функциональный аспект устанавливает круг функций, которые должна выполнять система и все ее элементы. Функциональная подсистема формирует логику функционирования системы.

Можно сделать вывод об отсутствии единства в понимании сущности и функций налогового менеджмента, а также принципов системного их взаимодействия. Это приводит к различной трактовке основных понятий, применяемых в налоговом законодательстве, и снижает эффективность реализации налоговой политики. Такие понятия должны базироваться на единой экономической основе. Их взаимосвязь и взаимозависимость должны быть научно обоснованы, и соответствовать основным понятиям теории управления сложными экономическими системами. С позиций общей теории управления функциями налогового менеджмента являются планирование, организация, мотивация и контроль.

Организационный аспект устанавливает структуру системы, правила взаимодействия ее элементов.

Необходимо придерживаться следующего варианта организации налогового менеджмента - выполнение всех управленческих функций на самостоятельной основе без передачи части функций по управлению финансовому менеджменту. Это позволит придать последовательность операциям, определить четкую организационную структуру, исполнителей и ответственность за реализацию тех или иных налоговых мероприятий, осуществлять контроль над реализацией принятых управленческих решений, повысить уровень экономической вовлеченности элементов системы.

Предложенная система налогового менеджмента является действенным инструментом для практического использования в деятельности организации. Данная система, обеспечив высокий уровень коммуникации между подразделениями, высшим руководством и собственниками, создаст предпосылки к поиску новых возможностей получения дополнительной прибыли, используя налоговый фактор в целях устойчивого развития организаций.

Оценить результативность системы налогового менеджмента можно только по степени влияния применяемых методов и способов на достижение определенных задач организаций в зависимости от этапа жизненного цикла. В работе представлен перечень критериев (с определенными ограничениями) оценки результативности налогового менеджмента в дополнение к существующему критерию в виде минимума налоговой нагрузки:

- минимум налоговых платежей в течение налогового периода (ограничениями являются соблюдение законности и достижение запланированного уровня конечного финансового результата);

- минимум налоговых платежей за весь период функционирования организации (ограничением, кроме законности, является определенный уровень финансового результата за этот же период или предельно-допустимое соотношение: налоговые платежи к финансовому результату в каждом из налоговых периодов в течение всего времени осуществления организацией деятельности);

- обеспечение равномерности формирования налоговых обязательств в соответствии с имеющимися финансовыми ресурсами при обеспечении запланированного уровня прибыли;

- максимум финансового результата при ограничении максимальной суммы уплачиваемых налогов или максимально допустимого приращения налоговых платежей на единицу прироста финансового результата.

Налогоплательщик, проводящий мероприятия по оптимизации налогообложения, обычно находится в зоне повышенного риска по сравнению с теми налогоплательщиками, которые не применяют данные мероприятия. В настоящее время идет ведомственный информационный обмен о типичных нарушениях налогового законодательства. Кроме того, Высшим Арбитражным Судом недавно было дано определение необоснованной налоговой выгоде. Из этого следует, что фискальные органы и суды получили инструмент, позволяющий выявлять незаконные налоговые схемы и привлекать бизнес к ответственности.

Теперь, если налоговые органы обнаружат в деятельности организаций несколько действий, направленных на снижение налогового бремени, они могут заподозрить организацию в экономической нечистоплотности и обратиться в суд. А он в свою очередь должен решить: соответствуют ли действия бизнеса «действительному экономическому смыслу». При этом отсутствуют четкие критерии, которые безоговорочно свидетельствуют о необоснованной налоговой выгоде, и те, которые сами по себе об этом не свидетельствуют. Данное обстоятельство свидетельствует об усилении «налоговой опасности» для налогоплательщиков.

Для эффективной работы налогового менеджмента в системе управления фирмой, необходимо представить методика ранжирования по приоритетности инструментов налогового менеджмента для реализации функции планирования; разработать алгоритм формирования определенного набора инструментов налогового менеджмента в конкретной организации в целях реализации стратегии обеспечения устойчивого развития; разработать

и представить постановку, формализацию и реализацию задачи применения смешанной формы кредитования инвестиционной деятельности организаций, а именно банковского кредита совместно с инвестиционным налоговым кредитом.

Анализ экономической литературы выявил факт: в большинстве источников с теми или иными подробностями упоминается весьма схожий набор инструментов налогового менеджмента для реализации функции планирования.

В зависимости от целесообразности применения одни и те же инструменты организаций могут быть и эффективными, и неэффективными.

Предлагается дифференцировать налоговые инструменты в зависимости от влияния на налоговую нагрузку организации, влияния на стратегическую цель. Таким образом, налоговые инструменты в каждом конкретном случае могут быть нейтральными и корректирующими. Также обоснована необходимость дифференциации инструментов налогового менеджмента по степени возможных финансовых потерь.

Разработанная дифференциация может использоваться для обоснования выбора значимых инструментов налогового менеджмента в конкретной организации.

Для каждой конкретной организации необходимо формировать такие налоговые инструменты, применение которых сведет к минимуму возможные финансовые потери, связанные с признанием у организации необоснованной налоговой выгоды.

Как свидетельствует проведенный анализ, применение статистических и аналитических методов обоснования значимости инструментов налогового менеджмента для реализации функции планирования в современных экономических условиях ограничено из-за отсутствия долговременных и эмпирически проверенных данных.

Налоговый менеджмент можно условно разделить на несколько этапов.

На первом этапе определяется стадия жизненного цикла организации и

ее стратегические цели.

На втором этапе формируется набор инструментов налогового менеджмента для реализации функции планирования, включающий максимально возможный перечень.

На третьем этапе выявляется превосходство рассматриваемых инструментов по выбранным критериям. В нашем случае каждому из этих инструментов экспертным образом дается оценка по следующим основным критериям:

- оценка влияния инструмента на налоговую нагрузку организации;
- оценка влияния инструмента на поставленные цели и задачи в зависимости от стадии жизненного цикла;
- оценка степени возможных финансовых потерь.

Для оценки приоритетности инструментов определяются коэффициенты нормированной значимости сравниваемых объектов (инструментов). Отметим, что сравнению могут подлежать как количественные, так и качественные показатели. Результаты расчета заносятся в таблицу.

На четвертом этапе полученные расчетные значения приоритетов сравниваемых инструментов ранжируются в вариационный ряд, на основании которого осуществляется выбор лучшего инструмента по наибольшему значению приоритета по всем критериям.

После выбора значимых инструментов налогового менеджмента необходимо разработать мероприятия по их реализации.

На основании вышеизложенного подхода в работе была выявлена значимость нескольких инструментов налогового менеджмента для реализации функции планирования. Расчеты показывают, что из представленных инструментов наиболее значимыми являются: изменение сроков уплаты налога в виде инвестиционного налогового кредита; правильная организация сделок; формирование учетной политики.

## Заключение

Налоговая система является одним из главных элементов рыночной экономики. Она выступает главным инструментом воздействия государства на развитие хозяйства, определения приоритетов экономического и социального развития. В связи с этим необходимо, чтобы налоговая система Узбекистана была адаптирована к новым общественным отношениям, соответствовала мировому опыту.

Нестабильность наших налогов, постоянный пересмотр ставок, количества налогов, льгот и т. д. несомненно, играет отрицательную роль, особенно в период перехода национальной экономики к рыночным отношениям, а также препятствует инвестициям как отечественным, так и иностранным. Поэтому налогоплательщики изыскивают все возможные пути ухода от налогов как легальными, так и нелегальными методами. Государственные органы могут сколь угодно долго бороться с нарушителями законодательства, это не поможет, примером тому является кривая Лаффера.

Законы должны соответствовать условиям их применения, если этого не происходит, значит, число нарушителей будет расти. В Узбекистане, за последние годы заметно сократилось число нарушителей. Это позволяет говорить о постепенном совершенствовании законодательства, доведения его до того уровня, когда нелегальный уход от налогов становится нецелесообразным. И здесь, в качестве приоритетного направления, выделяется оптимизация налоговых платежей, в частности для организаций. Возможность легального сокращения налоговых платежей заинтересовала многие организации и как показывает практика, они используют все возможные законные методики.

Но прежде чем заниматься оптимизацией налоговых платежей, необходимо знать степень воздействия налоговых выплат государству, на хозяйственную деятельность организации – налоговой нагрузки. Для этого мы выбрали несколько подходов к определению налоговой нагрузки.



Самой дискуссионной является проблема определения налогового нагрузки на микроуровне - уровне хозяйствующего субъекта.

Сравнивая различные методики расчета налоговой нагрузки на уровне организации, можно выделить следующие спорные моменты:

1. Налоги, включаемые в расчет налоговой нагрузки, то есть:

а) использовать ли в расчете налоговой нагрузки предприятия налог на доходы физических лиц

б) учитывать ли в расчете косвенные налоги

Особо следует отметить, что большинство исследователей не рекомендуют использовать НДФЛ в расчете налоговой нагрузки организации, так как в данном случае организация выступает в качестве налогового агента, а не налогоплательщика.

Косвенные налоги, наоборот, участвуют в расчете налоговой нагрузки в большинстве рассмотренных методик. И действительно, тот факт, что реально косвенные налоги уплачивает конечный потребитель, недооценивает влияния косвенных налогов на величину финансовых результатов хозяйствующего субъекта.

2. Показатель, с которым соотносить (сопоставлять) сумму налогов при расчете налоговой нагрузки.

В качестве такого показателя предлагаются: выручка (или ВВП), брутто и нетто доходы, прибыль, источник уплаты налогов, добавленная стоимость и вновь созданная стоимость.

Проведенный анализ методик расчета налоговой нагрузки хозяйствующего субъекта показывает, что, несмотря на различия в подходах, данные, полученные исследователями в результате применения рассмотренных методик, можно использовать для проведения мероприятий по налоговому планированию и налоговой оптимизации как налогоплательщиками, так и государством.

Каждая методика имеет индивидуальный подход и предназначена для решения определённых задач.

В заключении хотелось бы сказать, что все методики определения налоговой нагрузки информативны и применимы для организаций.

### Список использованной литературы:

1. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: «Узбекистан», 2008.
2. Налоговой кодекс Республики Узбекистан. – Т.: «Адолат», 2011.
3. Указ Президента Республики Узбекистан «О создании свободной индустриально-экономической зоны в Навоийской области». № УП-4059. 2 декабря 2008 года.
4. Указ Президента Республики Узбекистан «О создании специальной индустриальной зоны «АНГРЕН». № УП-4436. 13 апреля 2012 года.
5. Постановление Президента РУз “О прогнозе основных макроэкономических показателей и параметрах государственного бюджета Республики Узбекистан на 2012 год”. № ПП-1675. 30.12.2011 г.
6. Постановление Президента РУз от О прогнозе основных макроэкономических показателей и параметрах государственного бюджета Республики Узбекистан на 2011 год. № ПП-1449. 24.12.2010 г.
7. Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей родины. –Т.: «Узбекистан», 2012.
8. Абдурахмонов О. Налоговые системы стран с переходной экономикой: Монография. – М.: Издательство «Палеотин», 2005. – 376 с.
9. Аронов А.В., Кашин В.А. Налоговая политика и налоговое администрирование: Учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2006. – 591 с.
10. Басалаева Е.В. Об управлении налогами в организации. Финансы. –М, 2002 – №10 – с. 77-78.
11. Белостоцкая В.А. Системный подход к измерению налоговой нагрузки //Финансы. -2003. № 3, с.36-37.
12. Верстина Н.Г. Налоговое планирование как инструмент финансовой политики реструктурируемого предприятия //Финансы. – 2002. № 4, с. 26-29.

13. Владимирова М.П., Теунаев Д.М., Стажкова М.М.. Оффшоры инструмент международного налогового планирования. – М.: «Кнорус», 2005. -78 с.
14. Вылкова Е.С. Налоговое планирование в системе управления финансами хозяйствующих субъектов. Автореферат диссертации на соискании ученой степени доктора экономических наук. – Санкт-Петербург – 2002. – 46 с.
15. Вылкова Е.С. Расчет налогового бремени в современных российских условиях // Налоговый вестник. – 2002. № 12, с. 132-135.
16. Глушенко В.В., Глушенко И.И. Разработка управленческого решения. - Моск. обл.: НПЦ «Крылья», 1997 г.;
17. Джаарбеков С.М. Методы и схемы оптимизации налогообложения. 3-е изд., доп. и перераб. – М.: МЦФЭР, 2005 – 816 с. – (Приложение к журналу «Налоговые споры» , 14-2005).
18. Дикань К.В. Методические аспекты корпоративного налогового менеджмента. ЭС: Экономика строительства. – М., 2002.-№11.-с. 33-38.
19. Евстигнеев Е.Н. Налоги и налогообложение. 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2006. - 288 с.
20. Евстигнеев Е.Н. Основы налогового планирования. – СПб.: Питер, 2004.- 288 с.: ил.
21. Есенева М.М. Формирование и развитие налогового менеджмента организации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Ростов на Дону – 2010. – 25 с.
22. Если списывать расходы, то разумно / Н. И. Малис // Налоговый вестник - 2004. - № 1. - С. 108-113.
23. Иванова Н.Г. и др. Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2004. – 340
24. Издержки налогообложения: проблемы измерения и оценки / А. П. Кириенко // Регион: экономика и социология. - 2003. - № 4. - С. 106-119.

25. Информационная система поддержки принятия решений при управлении качеством работы налоговых органов / Г. Н. Хубаев, Л. Н. Хашиева  
// Налоговый вестник - 2002. - № 4. - С. 11-13.
26. К вопросу о правовых пределах налоговой оптимизации / Д. Б. Занкин // Фин. право. - 2002. - № 3. - С. 35-38.
27. Как законно уменьшить налоги фирмы. Плюсы и минусы различных схем ухода от налогов / Ю.А. Лукаш – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007. – 432 с.
28. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - Издательство: «Олимп-Бизнес», 2006 г.;
29. Карп М.В. Налоговый менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 477 с.
30. Кожин В.Я. Бухгалтерский учет на основе Налогового Кодекса (Учебное пособие) М.: Экзамен, 2000 2-е изд., перераб. и доп. – 447 с.
31. Козенкова Т.А. Налоговое планирование на предприятии. – М.: «АиН», 1999. – 64 с.
32. Козлов Д.А. Расчет налогов в оперативной деятельности предприятия // Финансовый менеджмент. – 2002. № 1, с. 28-34.
33. Леушев А.А. Эффективность корпоративного налогового менеджмента в коммерческих банках и его совершенствование. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва – 2008. – 28 с.
34. Маликов Т.С. Солиқлар ва солиққа тортишнинг долзарб масалалари. – Т.: “Академия”, 2002. – 204 б.
35. Мельник Д.Ю. Налоговый менеджмент, М. Финансы и статистика, 1999.- 349 с.
36. Методика управления налогами на предприятии / Е. В. Басалаева // Финансы. - 2003. - № 4. - С. 30-33.

37. Модернизация позволит перестроить всю систему налогового администрирования: [Интервью с рук. Департамента модернизации налоговых органов Т.Н. Будариновой / Подгот. Н. Попова, А. Стариков] / Т. Н. Бударина // Российский налоговый курьер. - 2003. - № 8. - С. 66-69.
38. Налоги, субсидии, инвестиции / А. Цыгичко // Экономист. - 2002. - № 11. - С. 49-58.
39. Налоговая оптимизация // Отечественные записки. - 2002. - № 4/5. - С. 134-141.
40. Налоговое планирование / Е. Вылкова, М. Романовский - СПб: Питер, 2004.- 634 с.: ил.- (Серия «Учебник для ВУЗов»)
41. Налоговое планирование как элемент финансовой политики реструктурируемого предприятия / Н. Г. Верстина // Финансы. - 2002. - № 4. - С. 26-29.
42. Налоговое планирование: принципы, методы, правовые вопросы / И. В. Липатова // Финансы. - 2003. - № 7. - С. 28-31.
43. Налоговые схемы. Как снизить налоги в соответствии с законодательством. / Э.С. Митюкова, Е.А. Сынников. – Москва: Вершина, Омега – Л, 2007. -192 с.: ил.
44. Налоговый менеджмент в американских корпорациях / Наталья Судакова. США\* Канада: экономика, политика, культура. – 2005. -№1. – с. 110-127.
45. Налоговый менеджмент и его эффективность / Г. И. Хотинская // Фин. менеджмент. - 2002. - № 2. - С. 35-50.
46. Налоговый менеджмент учебное пособие / С.В. Барулин, Е.А. Ермакова, В.В. Степаненко. М., ОМЕГА-Л, 2008. Библиотека высшей школы, 269 с.
47. Налогообложение при страховании работников / Г. А. Сухадольский // Налоговый вестник - 2002. - № 4. - С. 170-175.
48. НДС при расчетах векселями: Схемы оптимизации налоговой нагрузки / Ф. А. Гудков // Консультант. - 2003. - № 24. - С. 26-34.

49. Нивен П. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом.

Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. - Издательство: «Баланс Бизнес Букс», 2004 г.;

50. Определение даты возникновения обязательства по уплате налогов / В. В. Нарезный // Налоговый вестник - 2002. - № 6. - С. 20-26.

51. Оптимизация налога на имущество при разработке учетной политики / Е. С. Вылкова // Налоговый вестник - 2002. - № 1. - С. 126-133.

52. Оптимизация системы единого налога на вмененный доход / Н. Г. Кузнецов, Н. И. Чернышева // Финансы. - 2001. - № 6. - С. 34-36.

53. Оптимизация уровня налогообложения подакцизной продукции / Ю. Б. Третьякова, А. З. Янушкевич // Финансы. - 2002. - № 8. - С. 42-45.

54. Организация и методы налогового планирования / Г. Н. Букина // ЭКО. - 2002. - № 7. - С. 46-61.

55. Особенности проведения налогового менеджмента на основе норм Налогового Кодекса / А.П. Зрелов. Налоговое планирование. – М., 2004. -№1-с.11-18

56. Островенко Т.Ж. Налоговая нагрузка на предприятие: обобщающие и частные показатели // Аудиторские ведомости. - 2001. №9.

57. Петров А.В. Налоговая экономия: реальные решения. – М.: Издательство «Бератор-паблишинг», 2007. – 680 с. Под. ред. Поршнева А.Г. Налоговый менеджмент. – М.: «ИНФРА-М», 2003. – 442 с.

58. Под ред. Иванова Ю.Б. Налогообложение: проблемы науки и практики – 2009. Монография. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М.; «ИНЖЭК», 2009. – 296 с.

59. Подкапаев А.В. Совершенствование корпоративного налогового менеджмента как способ достижения баланса интересов бизнеса и государства. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва – 2007. – 24 с.

60. Практикум по аудиту и финансовому менеджменту. Учебное пособие по специальностям «Бух учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение» / А.Е. Суглобов, В.В. Нитецкий, Т.А. Козенкова. М. КноРус, 2007. – 336 с.

61. Селезнева Н.Н. Налоговый менеджмент, администрирование, планирование, учет: Учебное пособие для вузов. - М. ЮНИТИ, 2007-224с.

62. Сердюков А.Э., Вылкова Е.С, Тарасевич А.Л. Налоги и налогообложение: Учебник для вузов. 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2008. - 704 с.

63. Сидорова Е.Ю. Налоговое планирование: Курс лекций. – М.: «Экзамен», 2006. – 221 с. Тошмуродова Б.Э., Элмирзаев С.Э. Корпоратив солиқ менежменти. – Т.: “Мумтоз сўз” – 2010. – 104 б.

64. Системно-правовые и правоприменительные аспекты налоговой оптимизации / А. В. Передернин // Правовая политика и правовая жизнь. - 2002. - № 4. - С. 154-165.

65. Совершенствование налогового администрирования - фактор повышения эффективности работы налоговых органов / М. В. Мишустин // Финансы. - 2003. - № 6. - С. 27-32.

66. Современные возможности налогового планирования / А.П. Зрелов, М.В. Краснов. Налоговое планирование. -М., 2003. -№3.- с. 22-35.

67. Управление налоговой нагрузкой с помощью расходов на оплату труда / З. А. Лукашевич // Налоговый вестник - 2003. - № 6. - С. 136-137.

68. Учетная политика организаций, как инструмент оптимизации налогообложения / Т. А. Новикова // Финансы. - 2003. - № 5. - С. 29-33.

69. Хамидулин М.Б. Развитие финансового механизма корпоративного управления. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Ташкент – 2008. – 40 с.

70. Цыгичко А.Н. Нормализация налоговой нагрузки., М.: ИТРК, 2002. – 108 с.

71. Сайты интернет:

[www.soliq.uz](http://www.soliq.uz)



[www.mf.uz](http://www.mf.uz)

[www.budget.ru](http://www.budget.ru)

[www.df.ru](http://www.df.ru)

[www.gov.uz](http://www.gov.uz)

[www.mfa.uz](http://www.mfa.uz)

[www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)

[www.cer.uz](http://www.cer.uz)

[www.analitik.org.ua](http://www.analitik.org.ua)