

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Кернякевич П. С.

**Финансово-налоговое
планирование и
прогнозирование**

Учебное пособие

Томск 2018

Кернякевич П. С.

Финансово-налоговое планирование и прогнозирование. Учебное пособие / П. С. Кернякевич, Томск, 2018. - 112 с.

Учебное пособие представляет собой краткий курс лекций по дисциплине «Финансово-налоговое планирование и прогнозирование». В пособии раскрыты основные понятия, методология, тенденции и организация планирования и прогнозирования. Отдельное внимание уделено налоговому планированию, как составному элементу финансового планирования.

Предназначено для студентов всех форм обучения высшего образования, обучающихся по направлению бакалавриата и магистратуры, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий

В конце каждой темы приведены вопросы для самоконтроля по ключевым положениям курса.

Оглавление

Введение	4
ГЛАВА 1. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	6
1.1 Основные понятия финансового прогнозирования и планирования	6
1.2. Основные эволюционные этапы прогнозирования и планирования я.....	15
1.3. Современные тенденции прогнозирования и планирования	16
1.4. Вопросы государственного финансового и социально-экономического планирования	20
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	23
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ	25
2.1. Сущность и классификация прогнозов	25
2.2. Методологические и методические основы прогнозирования	26
2.3. Организация процесса прогнозирования	28
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	30
ГЛАВА 3. КОРПОРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	31
3.1. Сущность корпоративного финансового планирования	31
3.2. Типы внутрифирменного планирования.....	32
3.3. Классификация корпоративного финансового планирования.....	35
3.4. Методология и принципы корпоративного финансового планирования	37
3.5. Организация процесса корпоративного планирования	46
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	49
ГЛАВА 4. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ	50
4.1. Планирование прибыли и рентабельности	50
4.2. Планирование издержек производства и обращения	52
4.3. Планирование персонала организации.....	54
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	56
ГЛАВА 5. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ	57
5.1. Основные понятия процесса бюджетирования	57
5.2. Функции, этапы и подходы к бюджетированию	61
5.3. Организация процесса корпоративного бюджетирования	63
5.4. Структура корпоративного бюджетного процесса и контроль за его реализацией	67
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	69
ГЛАВА 6. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	71
6.1. Сущность, функции и принципы налогового планирования	71
6.2. Классификация налогового планирования	74
6.3. Организация налогового планирования на предприятии	79
6.4. Инструменты налогового планирования.....	84
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	87
ГЛАВА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	88
7.1. Учетная политика для целей налогового планирования	88
7.2. Экономическая оценка налогового планирования.....	92
7.3. Оценка эффективности налоговой политики налогоплательщика.....	96
7.4. Пределы и законность налогового планирования.....	99
7.5. Ответственность за совершение налоговых правонарушений и преступлений	102
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	106
ЛИТЕРАТУРА	107
ГЛОССАРИЙ	110

Введение

Основная цель дисциплины «Финансово-налоговое планирование и прогнозирование» научить студентов знаниям в области основ финансового и налогового планирования и прогнозирования, позволяющим быстро адаптироваться к работе в изменяющихся условиях рыночной экономики.

Финансовое планирование – это управленческий процесс создания, распределения и использования денежных ресурсов субъекта хозяйствования. Финансовое планирование является структурным элементом всего процесса планирования, создаваемого сотрудниками организации. Оно позволяет в определенной степени предугадать дальнейшее развитие организации и по возможности учесть все факторы, оказывающие влияние на финансовую сферу и с учетом выявленных тенденций развития финансовой сферы минимизировать финансовые риски.

Финансовое планирование находится в тесной взаимосвязи с планированием производственной деятельности компании. Основные показатели основываются на величине объема производства, себестоимости ассортимента продукции. Данный процесс способствует определению внутренних резервов на предприятии и соблюдению экономного режима. Получение запланированного размера прибыли возможно при условии соблюдения спрогнозированных трудовых затрат и материальных расходов. Четкое планирование позволяет избежать сверхзапасов материальных ресурсов, необходимости внеплановых денежных вложений и непроизводственных расходов. Также благодаря планированию создаются благоприятные условия для эффективного применения производственных мощностей и, соответственно, улучшения качества продукции.

Финансовое планирование представлено процессом формирования системы мероприятий, направленных на обеспечение развития организации некоторыми денежными ресурсами. Указанный процесс отвечает за эффективность деятельности в последующих периодах.

Принято выделять следующие виды финансового планирования: прогнозирование, текущее и оперативное планирование. Все три вида в обязательном порядке встречаются в деятельности организации. Финансовое планирование осуществляется в четко определенной последовательности: первоначальным этапом является прогнозирование, определяющее задачи текущего планирования деятельности компании, которое, в свою очередь, создает базу для углубленного и детализированного оперативного прогнозирования его деятельности.

Финансовое прогнозирование – это механизм использования специфических способов для расчета основных финансовых показателей. Финансовое прогнозирование предусматривает использование экономического прогнозирования, основанного на базовых принципах статистики и экономической теории. Прогнозы позволяют рассмотреть всевозможные варианты усовершенствования финансовой системы при различных сценариях экономического развития, хозяйствующего субъекта и конъюнктуры рынка.

В широком понимании финансовое прогнозирование направлено на изучение ожидаемого в будущем экономического положения. Прогнозирование разрабатывает стратегии в части обеспечения устойчивости предприятия и определяет направления вложения капитала, а также статьи для финансирования расходов. В узком понимании, понятие «прогнозирование» применяется к расчетам, при составлении финансовых планов, к примеру, при прогнозировании объема продаж, для прогноза себестоимости затрат. Прогнозирование дает расчетам определенную эластичность, позволяет привносить поправки в связи с изменившимися обстоятельствами.

Финансовое прогнозирование и планирование важны для внешних контактов организации. К примеру, банки проводят прогнозирование финансового состояния предприятий кредиторов. Методика оценки вероятности ухудшения финансового состояния позволяет оперативно реагировать на прогнозы по банкротству и принимать соответствующие меры. В зависимости от результатов оценки состояния банком, организация может быть признана неплатежеспособной, в связи с чем, ей могут быть предложены варианты восстановления платежеспособности.

Финансовое прогнозирование формирует предпосылки для финансового планирования. Финансовое прогнозирование определяет возможности управления движением финансовых потоков и предшествует планированию.

Эффективное управление финансами коммерческого предприятия может осуществляться только

при условии планирования всех финансовых процессов и отношений хозяйствующего субъекта. В современных условиях хозяйствования, сложности налогового законодательства при одновременном наличии большого количества налоговых преференций для различных групп налогоплательщиков, особую роль приобретает налоговое планирование в организациях. Налоговое планирование – неотъемлемая часть финансового планирования (бюджетирования) предприятия, направленное на упорядочивание и оптимизацию налоговых платежей с помощью разрешенных законом способов.

Налоговое планирование – это одна из основных составляющих финансового планирования и управления денежными потоками организации, позволяющего оптимизировать налоговые платежи при условии увеличения прибыльности компании и повышения ее платежеспособности. Дополнительной целью налогового планирования является приобретение имиджа добросовестного налогоплательщика в глазах клиентов, бизнес-партнеров и государственных органов.

Налоговое планирование имеет особое значение, когда планируются новые виды деятельности или выход на новые географические рынки.

В связи с постоянным изменением законодательства, а также правовой оценки тех или иных действий судами и налоговыми органами, совокупность применяемых методов налоговой оптимизации постоянно меняется, поэтому организация не может разработать налоговый план применительно к своей деятельности раз и навсегда. Процесс налогового планирования должен быть непрерывным. При осуществлении непрерывного процесса налогового планирования проводится постоянный анализ и оценка всех заключаемых сделок на стадии их оформления, так как часто величина налоговых платежей зависит от условий договора.

Эффективность разработанного налогового плана можно оценить с помощью различных показателей, рассмотренных в пособии.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения высшего образования, обучающихся по направлению бакалавриата и магистратуры, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий.

В конце каждой темы приведены вопросы для самоконтроля по ключевым положениям курса.

ГЛАВА 1. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

1.1 Основные понятия финансового прогнозирования и планирования

Научные знания методов финансового планирования и прогнозирования находят свое применение во многих теоретических и прикладных науках, и в значительной степени — в управлении широким спектром процессов, от менеджмента персонала до управления финансами. Значительный вклад в формирование фундамента управленческой науки внес А. Файоль, который считал, что управлять — значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать. Будучи одним из основоположников научного менеджмента, Файольем еще в 1916 году были сформулированы основные функции управления, каждая из них неразрывно связана с принятием решений; он говорил о том, что основные черты промышленной администрации — это предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль. Будучи современником и единомышленником Ф. Тейлора и Г. Форда, А. Файоль внес существенный вклад в формирование теории управления.

Научный менеджмент как система научных знаний появился сравнительно недавно — в начале XX века. Бурное развитие этой области науки стремительно продолжается: в последние годы выявилась важная роль контроллинга — современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Наличие связи между современным менеджментом и научными приемами планирования и прогнозирования не вызывает сомнения. Собственно, прогнозирование будущего — это основа многих научных исследований, включая экономическую и финансовую науку. Постигание методологии расчетов, позволяющих наиболее точно обосновать будущее применительно к исследуемому явлению, дает именно планирование и прогнозирование как область научных знаний. Все плановые и прогнозныe расчеты подчиняются единой методологии, которая определяет принципы, методы, алгоритм осуществляемых расчетов, а также выбор индикаторов экономического предвидения.

Природа экономического предвидения, классификация показателей и параметров, современные мнения и взгляды специалистов по вопросам прогнозирования и планирования, опыт зарубежных стран в этой области, рекомендуемые подходы к экономическим обоснованиям различных сторон деятельности, в том числе к выбору стратегий развития, обоснование политики компании, определение экономического эффекта выбранных решений, структура плана, задачи совершенствования плановой работы — все эти и ряд других вопросов составляют содержание изучаемой дисциплины.

Неточное формирование образа будущего обычно ведет к утопии, для которой характерно представление о желаемом будущем, а не об объективно достижимом.

Представление о будущем называется предвидением. Оно может быть как научным, так и ненаучным. Ненаучное предвидение может быть обыденным, интуитивным и религиозным. Однако предвидение в экономической жизни должно быть, как правило, научным. Научное предвидение — это опережающее отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества и мышления. Научное предвидение может иметь форму: предсказания, которому присущ описательный характер, или форму предудказания, когда указываются необходимые действия для достижения цели. Формой предсказания является прогноз, то есть научное исследование, направленное на определение перспектив развития явления. Прогнозируются те явления, на которые человек не может оказать влияние или оно бывает слабым. Например, разрабатываются прогнозы погоды, урожая, моды, спроса на товары, рождаемости, смертности. Понятно, что эти явления невозможно предсказать с высокой точностью, а тем более запланировать.

Предудказание, в отличие от предсказания, связано с решением проблемы. Здесь обязательно присутствует волевое решение человека (группы людей) по достижению намечаемой цели. Предудказание может быть в форме планирования и программирования.

Планирование — это проекция в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и возможностях.

Прогноз — это документ, отражающий поиск реального и экономически оправданного решения.

Планирование может быть выполнено с разным (в зависимости от потребности) уровнем детализации. Составление комплекса этих документов — один из наиболее широко используемых подходов в практике финансового планирования и прогнозирования.

Финансовое планирование — это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах.

Виды корпоративного финансового планирования:

1. Реактивное планирование (вертикальный патернализм на основе исторических оценок).
2. Инактивное планирование (приспособление к настоящему).
3. Преактивное планирование (прогнозирование).
4. Интерактивное планирование (на основе мобилизации обратной связи с инициативными группами).
5. Стратегическое планирование.
6. Оперативное планирование (тактическое, текущее).

Направления корпоративного финансового планирования (рис. 1) включают операционную, инвестиционную и финансовую деятельность компаний, предприятий, организаций.



Рис. 1. Направления корпоративного финансового планирования

Основные **функции** корпоративного финансового планирования: а) прогнозирование — как взгляд в будущее, оценка возможных путей развития ситуации, последствий принимаемых решений и любых событий;

б) планирование состоит в разработке последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого, завершающаяся принятием какого (управленческого, потребительского, сумасшедшего) решения;

Корпоративным финансовым планированием называется финансовое планирование, которое

проводится компанией и означает подготовку к выполнению долгосрочных и краткосрочных планов.

Поскольку планирование считается одним из главных элементов управления финансами, то его значение состоит в следующем:

1. Определении стратегических корпоративных целей, отражаемых в финансово-экономических показателях.
2. Определении потребности в финансовых ресурсах, необходимых для реализации планов компании.
3. Формировании финансовых планов исходя из имеющейся в распоряжении менеджмента компании информации.
4. Подготовки корпоративной стратегии на основе оперативных планов.

Предметом финансового планирования в компании (на предприятии, в организации) выступают денежные потоки, финансовые и другие ресурсы компании.

Субъектами финансового планирования в системе финансового менеджмента выступают собственники, руководители, финансовые менеджеры, соответствующие службы и организационные структуры компании (предприятия, организации). Главным субъектом планирования с позиции управления и контроля является собственник компании.

Объектами корпоративного финансового планирования являются финансовые и иные ресурсы компании:

- доход от реализации продукции, товаров и услуг;
- прибыль и пути ее распределения;
- фонды специального назначения, его использование;
- налоги и сборы в бюджет;
- взносы в внебюджетные государственные фонды;
- заемные средства;
- капиталовложения;
- отношения, возникающие между субъектами хозяйственной деятельности.

Финансовый план является обобщенным финансовым документом, который отображает поступление и распределение денежных средств в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Финансовое планирование, являющееся системным процессом, предполагает:

- проведение анализа финансовых возможностей компании;
- прогнозирование последствий реализации финансовых и иных планов и управленческих решений;
- обоснование выбора оптимального варианта из ряда возможных и включение в состав соответствующего плана;
- оценку результатов и сопоставление с параметрами плана. Финансовый план необходим, чтобы:
- получить соответствующий прогноз будущих денежных поступлений;
- сформировать текущий и капитальный бюджет;
- спрогнозировать финансовые ресурсы на плановый период.

Основная **цель** финансового планирования состоит в определении объема финансов, достаточных чтобы достигнуть определенных корпоративных целей.

Принято выделять **задачи финансового планирования**:

- анализ взаимосвязи решений о финансировании, инвестициях и дивидендов, используя экономическую, правовую и рыночную информацию;
- составление прогноза последствий принятых управленческих решений;
- выбор решений, которые следует выполнить в рамках планов;

Принципы корпоративного финансового планирования:

1. Принцип системного планирования, который состоит в совокупности элементов, их взаимосвязи и единого вектора развития.
2. Принцип координации планов отдельных структурных подразделений компании, который состоит в необходимости согласования вносимых изменений и их отражения в общем плане.
3. Принцип участия означает, что каждый работник является участником плановой деятельности.
4. Принцип непрерывности реализуется в потребности регулярной смены планов.

5. Принцип гибкости предполагает наличие резервных планов и ресурсов для их реализации.

6. Принцип точности означает, что планы должны быть детализированы и конкретизированы с учетом внешних и внутренних условий.

Методы корпоративного финансового планирования — это способы и приемы плановых расчетов. Финансовое планирование в компании (на предприятии, в организации) осуществляется с помощью нескольких методов (табл. 1).

Источниками информации для составления финансовых планов являются:

— договоры с контрагентами, содержащие взаимные обязательства;

— отчетность компании и результаты ее анализа;

— прогнозы и перспективы продукции по оценкам маркетинга;

— нормативные документы, определяющие производственные возможности компании или технические требования к оборудованию и продукции;

— документы и формы, обеспечивающие учетную политику.

Теория планирования предусматривает формирование **этапов планирования**:

1) методология планирования в условиях К^о, отрасли, государства, рынка (выбор методов и способов);

2) разработка нормативной базы;

3) определение механизма взаимодействия плановых и нормативных показателей;

4) выбор методики составления планов;

5) реализация планирования в необходимых направлениях и горизонтах: стратегическое, сетевое, бизнеспланирование, технико-экономическое планирование, социально-трудовое, финансовое, оперативное, оценка планов, совершенствование процесса планирования.

Таблица 1 Методы корпоративного финансового планирования

Название метода	Характеристика метода
Метод экстраполяции	На основе анализа показателей за предыдущий период определяются тенденции отдельных параметров (величина роста или снижения) и темпы изменения переносятся на планируемые показатели
Метод срока оборачиваемости	Определяется коэффициент оборачиваемости активов, продолжительность одного оборота, затем прогнозируются эти же показатели на перспективу
Метод бюджета денежных средств	Определяются направления поступлений и расходов денежных средств, затем определяется прирост или снижение кассовых остатков, учитывается скорость поступления и расходования денежных средств, обосновываются периоды и составляется финансовый план
Метод предварительных (прогнозных) балансов	Выполняется анализ изменений отдельных показателей и составляется прогноз с учетом корректировок
Расчетно-аналитический метод	На основе полученных финансовых показателей прогнозируется их уровень на будущий период. Метод применяется при отсутствии финансово-экономических нормативов, а взаимосвязь показателей может быть косвенной
Нормативный метод	На основе существующих норм определяют потребность в денежных средствах и источниках их формирования (пример – банки), а также нормы амортизации, тарифы, налоги и проч.

Балансовый метод	Устанавливается корреляция между имеющимися в наличии финансовыми ресурсами и фактической потребностью в них. Метод применяется при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов, квартального плана, платежного баланса и проч.
Методы математического моделирования	Позволяют определить количественное выражение взаимосвязи между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину и динамику. Эта связь моделируется, то есть описывается с помощью математических символов и приемов

Выделяют три типа **моделей корпоративного финансового планирования**:

- 1) разработка финансовых разделов бизнес-планов (текущее планирование);
- 2) бюджетирование;
- 3) составление финансовых прогнозов (прогнозирование).

По срокам корпоративное финансовое планирование подразделяют на:

- 1) Стратегическое от 2 до 5 лет.

- 2) Текущее (тактическое) в пределах одного года.

3) Оперативное, на срок менее одного года (с разбивкой по любым периодам в зависимости от сферы деятельности компании). Оперативное финансовое планирование представляет собой вид краткосрочного планирования. Его назначение заключается в управлении денежными потоками с целью поддержания устойчивой платежеспособности предприятия. Оперативное финансовое планирование дает возможность отслеживать состояние оборотных средств предприятия, маневрировать источниками финансирования.

4) Финансовое планирование в составе корпоративных бизнес-планов разрабатывается в виде прогнозных финансовых документов, которые призваны обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении.

Практика финансового планирования проходит несколько **стадий**, последовательное и логическое соблюдение которых позволяет процессу планирования быть эффективным:

Стадия 1 — предпосылки. Собирается информация и составляется прогноз будущего положения предприятия. Выявляются как возможности, так и угрожающие факторы.

Стадия 2 — постановка и уточнение проблем. Определяются уровни притязаний (например, темп роста производства должен быть не меньше 5 % в год). Затем, исходя из текущей политики предприятия, прогнозируются результаты (получили, например, темп роста 1 % в год). Полученные результаты сравниваются с уровнем притязаний и выявляются разрывы (в нашем примере 4 %). Далее осуществляется поиск стратегий, позволяющих ликвидировать обозначившиеся разрывы.

Стадия 3 — долгосрочная стратегия. Для ликвидации разрывов между желаемыми и прогнозными значениями показателей разрабатываются новые стратегии «продукт — рынок». Например, определяются возможности развития новых производств, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив, вертикальной интеграции. Изучаются возможности расширения производства, снижения издержек. Здесь может использоваться матрица «рост — доля рынка». Эта стадия планирования является наиболее важной.

Стадия 4 — среднесрочные планы. Они разрабатываются на базе принятой долгосрочной стратегии. Намечаются среднесрочные проекты и их хронологическая последовательность. В свою очередь на их основе определяются стратегические цели и разрабатываются планы отделений компаний. Затем составляются сводные среднесрочные планы, в том числе и финансовый.

Стадия 5 — краткосрочное планирование. Основные задачи — конкретизация показателей среднесрочных планов на текущий год и оценка выполнения относительно долгосрочных планов и текущего, краткосрочного плана.

Планирование принципиально различается **схемами** реализации, которые отражают характер осуществления финансового планирования:

1. Схема «снизу — вверх», называемая децентрализованной.
2. Схема «сверху — вниз», получившая название централизованной.
3. «Интерактивная схема», реализуемая во взаимодействии и при наличии обратной связи

с субъектом планирования.

Если планирование ведется в двух разрезах, то, как правило, долгосрочные стратегические планы разрабатываются на уровне корпорации, а среднесрочные на уровне структурных подразделений.

Основные этапы корпоративного финансового планирования:

— анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;

— прогнозирование последствий текущих решений в целях выявления связи между текущими и будущими решениями;

— обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений;

— оценка результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Прогнозирование составляет фундаментальную основу деятельности всех хозяйствующих субъектов. Прогнозирование и планирование являются системой методических приемов, выполнение которых в определенной последовательности позволяет обеспечить эффективность реализации принимаемых решений.

Научная сущность процесса прогнозирования состоит в следующем:

1. Основано на теоретико-познавательном аспекте.

2. Имеет прикладное значение в менеджменте.

3. Выполняет предсказательную функцию, которая реализуется:

— в дискриптивной форме;

— имеет определенное предназначение;

— позволяет описывать возможности и условия их реализации;

— позволяет принять оптимальное решение из множества перспектив.

4. Выполняет преуказательную функцию, реализующуюся:

— в прескриптивной форме;

— на основе информации (как исторической, так и прогностической);

— имеющей определенное предназначение;

— обеспечивающую целенаправленную деятельность.

Соблюдение системного единства и установленной последовательности этапов: «поисковый прогноз — нормативный прогноз — стратегическое планирование — бизнес-планирование — перспективное планирование — текущее планирование — оперативное планирование» позволяет раскрывать нестабильность и неопределенность внешних условий и контролировать состояние компании. Пропуск одного из элементов этой системы может привести к 1) снижению точности планирования; 2) повышению риска при принятии решения.

Для обеспечения практического использования прогнозов и планов в реальных экономических условиях в качестве параметров классификации планов используют комбинации параметров:

1) объект планирования — организационно-производственная система, ее подсистемы, элементы, участки, рабочие места;

2) период планирования, определяемый не календарно, а измеряемый в продолжительностях циклов, их этапов или фаз этапов жизненного цикла.

Научное предвидение основано на знании закономерностей развития природы, общества и мышления.

Интуитивное предвидение основано на предчувствиях людей. Обыденное предвидение основано на житейском опыте, свя-

занных с ним аналогиях и т. д.

Религиозное (пророческое) предвидение основано на вере в сверхъестественные силы, на суевериях, приметах и т. д.

Предвидение затрагивает две взаимосвязанные совокупности форм его конкретизации, относящейся к категории предвидения, которые сопряжены:

— предсказательное (дискриптивное, описательное);

— преуказательное (прескриптивное, предписательное).

Предсказание — описание возможных или желательных перспектив, состояний или решений проблем будущего.

Преуказание — собственно решение этих проблем с использованием информации о будущем.

Формы предсказаний:

- 1) предчувствие;
- 2) предвосхищение;
- 3) предугадывание;
- 4) прогнозирование.

Предчувствие (простое предвосхищение) — содержит информацию о будущем на уровне интуиции, то есть подсознания.

Предугадывание (сложное предвосхищение) — несет информацию о будущем на основе жизненного опыта, основанную не на специальных научных исследованиях.

Прогнозирование — есть специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы социально-экономического развития общества, это процесс формирования прогнозов развития на основе анализа текущих и исторических.

Предуказание выступает в следующих формах:

Целеполагание — установление идеального результата деятельности.

Планирование — проекция в будущее текущей деятельности для достижения предустановленной цели при наличии определенных средств, преобразование информации о будущем в директивы для целенаправленной деятельности.

Программирование — означает установление основных положений, которые реализуются в планировании либо последовательных мероприятий по реализации плана.

Проектирование — создание конкретных образов будущего, конкретных деталей, разработка программ.

Способы научного обоснования предуказаний:

1. Анализ (описание).
2. Объяснение (диагноз).
3. Предсказание (прогноз).

Практическое значение прогнозов сосредоточено на возможности повышения с их помощью повышения эффективности принимаемых решений. Прогнозирование не сводится к попыткам предугадать проблемы будущего, прогнозирование исходит из диалектической детерминации явления будущего, из того, что необходимость находит себе дорогу через случайности, что к явлению будущего нужен вероятностный подход с учетом широкого набора возможных вариантов. Только при таком подходе прогнозирование может быть эффективно использовано для выбора наиболее вероятностного или наиболее желательного оптимального варианта при обосновании цели, плана и программы. Прогнозы должны предшествовать планам, содержать оценку последствий выполнения (или невыполнения), охватывать все, что не поддается планированию и решению, то есть прогноз и план различаются способами оперирования информацией о будущем. Вероятностное описание возможного или желательного — это прогноз. Директивное решение относительно мероприятий по достижению возможного или желательного — это план.

Финансовое прогнозирование — это обоснование показателей финансовых планов, предвидение финансового положения на определенный временной период. В теории и на практике выделяют среднесрочное (до 5–10 лет) и долгосрочное (более 10 лет) финансовое прогнозирование. Второе традиционно составляет основу финансовой политики (государства, крупных корпораций).

Главная цель финансового прогнозирования состоит в определении потребности субъекта прогнозирования в финансовых ресурсах в прогнозируемом периоде. Финансовые прогнозы являются необходимым элементом и одновременно этапом в выработке финансовой политики.

В теории и на практике используются различные методы прогнозирования:

- метод экспертных оценок (опрос с использованием дельфийского метода, представительский опрос и др.);
- метод обработки пространственных и временных совокупностей;
- метод ситуационного анализа и прогнозирования, в том числе методы имитационного моделирования, модели роста;
- метод пропорциональных зависимостей показателей, включая производственные функции и функции издержек.

Особое значение для компании имеет стратегический финансовый прогноз, он разрабатывается исходя из целей ведения бизнеса с учетом макроэкономических процессов в экономике, финансовой

политики государства, в том числе налоговой, таможенной политики; состояния и развития финансовых рынков, инвестиционных, инфляционных процессов и т.п.

Связанное со стратегическим прогнозированием, стратегическое финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Стратегическое планирование в широком смысле называют планированием роста, планированием развития предприятия. Оно носит долгосрочный характер и связано с принятием основополагающих финансовых и инвестиционных решений. Финансовые планы должны быть тесно связаны с бизнес-планами компании. Финансовые прогнозы только тогда приобретают практическую ценность, когда проработаны производственные и маркетинговые решения, которые требуются для воплощения прогноза в жизнь. В мировой практике финансовый план является важнейшим элементом бизнес-планов.

Стратегические прогнозы детализируются до категории текущих финансовых прогнозов, которые разрабатываются с учетом прогнозных тенденций и в конечном итоге принимают форму баланса доходов и расходов субъекта.

Текущее финансовое планирование является планированием достижения целей, обычно оно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и представляет собой конкретизацию и детализацию перспективных планов. При его помощи осуществляется процесс распределения и использования финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.

Долгосрочные и краткосрочные прогнозы отличаются не только масштабом, но и целями. Применительно к корпоративному сектору главной целью долгосрочного прогнозирования является определение допустимых с позиции финансовой устойчивости темпов расширения предприятия, целью же краткосрочного прогнозирования выступает обеспечение перманентной платежеспособности предприятия. Прогнозирование позволяет определить тенденции развития деятельности предприятия в будущем и оценить факторы, воздействующие на этот процесс.

Финансовый прогноз, равно как и собственно процесс его разработки, следует рассматривать как систему обобщения, творческого анализа и взаимной увязки финансовых показателей всех сторон деятельности и развития предприятия. Следует иметь в виду, что в процессе финансового прогнозирования должны учитываться многие не формализуемые факторы, которые повышают жизнеспособность финансового обеспечения функционирования организации. Финансовое прогнозирование представляет собой расчет будущего уровня финансовой переменной: величины денежных средств, величины фондов и источников их формирования.

Государственное финансовое прогнозирование — это деятельность, направленная на исследование перспектив развития финансовых отношений в обществе; источников формирования, направлений их использования на длительный период времени.

Применительно для государства цель финансового прогнозирования состоит в оценке предполагаемого объема финансовых ресурсов и в разработке оптимальных вариантов осуществления деятельности органов государственной власти, местного управления и самоуправления.

Задачи финансового прогнозирования на уровне государства:

- увязка материально-вещественных и финансово-стоимостных пропорций воспроизводственного процесса как на макро-, так и на микроуровне;
- определение источников формирования финансовых ресурсов, определение объема финансовых ресурсов на макрои микроуровне;
- обоснование направлений использования финансовых ресурсов;
- оценка финансовых последствий, разработка мероприятий на длительную перспективу.

Результатом финансового прогнозирования являются финансовые прогнозы. В зависимости от периода они подразделяются на: 1) краткосрочный (до 3 лет); 2) среднесрочный (5–7 лет); 3) долгосрочный (10–15 лет).

В ходе составления финансовых прогнозов развития государства и формирования государственной финансовой и социально-экономической политики применяются различные методы:

- а) математическое моделирование, с помощью которого учитывается множество взаимосвязанных факторов, оказывающих влияние на показатели финансовых прогнозов; разрабатываются различные концепции экономического и социального развития государства, предприятий и выбирается наиболее оптимальный.

б) метод эконометрического прогнозирования — основанная на экономической теории и статистики и выражается в том, что различные показатели финансовых прогнозов рассчитываются на основе оценочных статистических коэффициентов с учетом одной или нескольких переменных величин. Эти переменные величины и выступают прогнозными функциями.

в) метод экспертных оценок — предусматривает обобщение и математическую обработку предложений специалистов экспертов по определенным вопросам составляемых финансовых прогнозов.

В широком смысле финансовое прогнозирование — это процесс составления и реализации прогнозов, связанных с осуществлением финансовых операций.

Основные понятия прогнозирования:

— вариант прогноза — это один из прогнозов, составляющих группу возможных;

— объект прогноза — процессы, явления и события, в которых состоит сущность и деятельность субъекта прогнозирования;

— субъект прогнозирования — государство, компания, организация, предприятие, учреждение или отдельное лицо, разрабатывающее прогноз;

— метод прогнозирования — это способ исследования объекта прогнозирования;

— потребитель прогноза — государство, компания, организация, предприятие, учреждение или отдельное лицо, использующее результаты прогноза;

— прогнозный фон — совокупность внешних и внутренних по отношению к объекту прогнозирования условий (факторов) — конъюнктура.

Классификация прогнозов:

1. В зависимости от горизонта прогнозирования: краткосрочный прогноз — до одного года; долгосрочный прогноз — свыше одного года.

2. По типам прогнозирования:

— поисковое прогнозирование — это способ прогнозирования от настоящего к будущему, прогнозирование начинается с сегодняшнего дня, опираясь на имеющуюся информацию, и постепенно проникает в будущее. Видами поискового прогнозирования являются традиционное прогнозирование (предполагает, что развитие предприятия происходит гладко и непрерывно, является простой проекцией в будущее) и альтернативное (предполагает, что внешняя и внутренняя среда предприятия подвержена постоянным изменениям, в связи с чем необходима разработка нескольких вариантов финансовых прогнозов);

— интуитивное прогнозирование — основано на творческом видении будущего, использует субъективное знание прогнозиста его, интуицию;

— нормативное прогнозирование, в рамках которого определяются общие цели и стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем менеджеры оценивают финансовое развитие предприятия, исходя из этих целей.

3. В зависимости от степени вероятности будущих событий: инвариантные прогнозы предполагают только один вариант развития будущих событий; варианты прогнозы основываются на предположении о значительной неопределенности будущей среды и, следовательно, наличии нескольких вариантов развития.

4. По способу представления результатов: точечный прогноз — данный вариант развития включает единственное значение прогнозируемого показателя; интервальный прогноз — это предсказание будущего, в котором предполагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя.

Плановая, как и практическая, работа на предприятии связана с необходимостью прогнозирования. Прогнозирование — это предсказание будущего состояния финансовой деятельности предприятия, основанное на научных методах и интуиции. Финансовое прогнозирование — это основа для финансового планирования на предприятии (составление стратегических, текущих и оперативных планов) и финансового бюджетирования (составление общего финансового и оперативного бюджета).

Программирование — это установление основных положений, которые в дальнейшем могут быть конкретизированы в виде планов.

Прогнозы и планы как производные экономического предвидения имеют в своей природе много общего, хотя план рассматривается как более сложная категория. Выделяют три ключевые особенности прогноза и плана:

— прогноз связан с объективным течением жизни и исходит из ее диалектического понимания, когда необходимость пробивает себе дорогу среди случайностей; план же включает решение, волю и ответственность лиц, его принявших, с целью преобразования действительности;

— для прогноза характерно вероятностное наступление события; план рассматривает это событие как цель деятельности;

— для прогноза характерны альтернативные пути и сроки достижения события; для плана характерно решение относительно системы мер, предусматривающих последовательность, порядок, сроки и средства достижения нужного события.

Таким образом, налицо взаимосвязь прогноза и плана. Действительно, прогноз часто используется в процессе планирования. Присутствие в плане прогноза, который включает в себя прошлые тенденции явления, обычно повышает точность принимаемого решения, то есть прогноз становится как бы частью плана, начальным этапом его обоснования.

1.2. Основные эволюционные этапы прогнозирования и планирования я

История экономических прогнозов и планов тесно связана с историей прогнозирования вообще, в которой можно выделить три ветви:

— **религиозные представления** о будущем, связанные, например, с перевоплощением души, ее реинкарнацией;

— **утопические теории** о лучшем будущем (Томаса Мора, Кампанеллы и др.);

— **философско-исторический подход** к формированию образа будущего, в том числе экономический прогноз.

Еще в древние века человечеством были разработаны определенные представления о будущем общества. С современной точки зрения эти воззрения считаются примитивными, однако сильный философский аспект делает их в настоящее время весьма привлекательными. К таким воззрениям можно отнести теории Лао-цзы, Конфуция, Платона и др. В Средние века в представлениях о будущем ощущалось сильное влияние социально-технических утопий (Р. Бекона, Спинозы и др.). Были распространены концепция регресса и теория циклов при признании линии общего прогресса и предсказуемости мира. Прогресс понимался как следствие совершенствования человеческого разума и влияния внешних факторов. Преобладало упрощенное понимание мира, так называемый позитивизм, когда предсказательная функция науки осуществлялась как логический вывод из анализа и диагноза. В России значительный вклад в разработку представлений о будущем внесли такие мыслители, как А. Радищев, А. Герцен, Н. Чернышевский.

Новый этап в планировании начался в СССР с середины 60-х годов, когда был взят курс на возрастание роли инициативы и самостоятельности на местах при сохранении директивного управления по основным параметрам деятельности. Такое изменение было продиктовано объективными обстоятельствами: достигнутый уровень социально-экономического потенциала общества требовал демократизации страны (в пределах возможного для правящей партии), в том числе в сфере экономики, включая планирование. В данном случае хорошо просматривается, как субъективное в предуждениях вынуждено оперировать объективным. Расширение инициативы на местах и повышение стимулирующей роли плановых показателей преследовало одну цель — полнее учесть особенности условий деятельности предприятий разных отраслей, работающих в разных регионах. Однако при новом порядке планирования по-прежнему сохранялась ведущая роль централизованного диктата.

Государственное планирование в СССР в значительной мере опиралось на прогнозирование. Так, на основе прогнозов природных ресурсов, научно-технического прогресса, демографических и социальных сдвигов составлялись экономические прогнозы воспроизводства рабочей силы, уровня жизни населения, производственных фондов, темпов экономического роста, структурных изменений в межотраслевых связях, размещения производительных сил и др. Прогнозирование на уровне предприятия носило в основном генетический характер, то есть экстраполировало существующие тенденции на будущее.

Знаменательным событием в практике прогнозирования и планирования было создание единого для социалистического лагеря органа — Совета экономической взаимопомощи (СЭВ), который занимался вопросами координации планов разных стран, входивших в его состав, а также интеграцией

национальных экономик, разработкой мер по развитию и укреплению их сотрудничества и взаимопомощи.

Обобщая богатый опыт народно-хозяйственного планирования СССР, следует отметить не только несомненные преимущества, но и недостатки планового хозяйства в масштабах государства.

Преимуществами планового хозяйства следует считать:

- взаимосвязь в планах социальных и экономических аспектов развития общества;
- концентрация сил на выполнении приоритетных направлений деятельности;
- комплексный подход к решению проблемы;
- учет возможностей непрерывного перспективного и текущего планирования;
- сочетание отраслевого и территориального подходов;
- попытки сбалансирования использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Плановая система страны создавалась в надежде избежать ошибок, присущих рыночной экономике. В действительности же обнаружилось, что при плановой системе не только не уменьшается их число в стремлении достичь сбалансированности, но они становятся более частыми и более серьезными.

К недостаткам централизованного планирования следует отнести:

- слабый учет естественных законов и тенденций развития товарно-денежных отношений;
- возрастание роли плана как самоцели деятельности по принципу «план любой ценой», своего рода фетиш плана над экономическими отношениями;
- отсутствие поля для маневренности действий предприятий разных регионов и негибкость сложившейся системы планирования;
- методологическая слабость планирования, не учитывающего резервы, инициативу, разнообразие и многообразие микроуровня;
- забвение отдельных сторон жизни, признанных правящей партией неперспективными, например, кибернетики, генетики;
- значительная трата сил, времени и средств на разработку, согласование, утверждение, уточнение и поддержание стабильности плановых показателей.

Опыт государственного планирования СССР в целом дока зал нежизнеспособность централизованного планирования. Тем не менее его преимущества не остались незамеченными другими странами мира. Некоторые экономисты, в том числе зарубежных стран, продолжают высказывать мнение о преимуществах и недоиспользованных возможностях такого планирования. Защитники этой точки зрения исходят из того, что сложная индустриальная цивилизация порождает проблемы, неразрешимые без вмешательства центра. Они считают, что если не будет централизованного координирующего органа, то общественная жизнь может превратиться в хаос. Поэтому не исключено, что различные страны еще не раз будут возвращаться к возможностям централизованного планирования, но формы директивного государственного планирования, конечно, будут иными, продиктованными новым витком развития.

Уже сейчас предпринимаются попытки предварительного согласования экономических интересов как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне самых крупных из хозяйствующих субъектов — государств в рамках регулирования отдельных социально-экономических аспектов деятельности.

1.3. Современные тенденции прогнозирования и планирования

Признанной научной позицией является точка зрения о том, что, во-первых, на уровне компании можно и нужно применять прогнозирование и директивное планирование, во-вторых, на уровне государства можно применять прогнозирование, индикативное планирование и программирование.

Многолетний мировой и отечественный опыт показывает, что директивное планирование эффективно может осуществляться только на уровне отдельных компаний, предприятий и организаций, что связано с некоторыми особенностями процесса внутрифирменного планирования, который:

- составляется как задание частного владельца, несущего полную ответственность (вплоть до финансовой несостоятельности) за достижение успеха;
- осуществляется в условиях гарантированной законом свободы выбора партнеров по сделкам и согласования с ними цены продажи;

- постоянно проверяется спросом покупателей;
- разрабатывается тогда, когда вся существующая по вопросу социально-экономическая информация может быть собрана и осмыслена тем лицом, которое принимает решения и полностью отвечает за их рациональность.

В то же время указанные особенности практически не проявляются в масштабе страны. Государственное централизованное планирование бывает полезно лишь в условиях особых периодов, когда рыночные законы, в частности влияние конкуренции, не могут нормально функционировать. Существует два способа координации экономической деятельности: централизованное руководство, сопряженное с принуждением, и добровольное сотрудничество индивидов. Для рыночной экономики характерен второй способ.

Необходимо учитывать, что главное в прогнозе и плане — это точность отражения в них объективной жизни, в том числе разнообразных ее проявлений. Но мы знаем, что экономическая среда постоянно испытывает влияние множества различных взаимодействующих и исключаящих друг друга факторов, и все усилия должны быть направлены на непрерывное приспособление объекта хозяйствования к изменяющимся условиям работы. Таким образом, если для прогноза по причине его вероятностного характера это не страшно, то план это же самое может привести к краху. Прогнозы и планы разрабатываются с опережением событий, но их действенность (обоснованность) зависит от степени соответствия этим событиям. В рыночной экономике прогнозируемость событий довольно низкая из-за того, что явления носят стохастический характер. Поэтому прогнозы и планы, принятые с учетом прошлой информации, должны уточняться при изменении условий существования.

В условиях же государственного планирования обязательно возникает диктат центра. Разнообразие точек зрения уступает место единообразию. Но единообразие экономических планов означает крах конкуренции. Таким образом, централизованное экономическое планирование в рамках рыночной экономики является нецелесообразным.

Другое дело индикативный (рекомендательный) план или прогноз, который имеет вероятностный характер. Возрастание роли индикативного плана и прогноза в масштабах страны продиктовано усложнением экономических отношений, объективными потребностями увеличивающихся масштабов экономики, когда нужны координирующие действия центра. Индикативный план и прогноз государства в отличие от директивного плана не оказывают влияния на движущие силы рынка — свободу действий, собственность и конкуренцию. Поэтому они могут рассматриваться как средство достижения динамичности экономической жизни.

В экономически развитых странах прогнозирование обычно бывает двух форм: централизованное (Канада, Швейцария и др.) и децентрализованное (США, Германия и др.).

Так, в США в аппарате президента имеется статистико-политический отдел, который готовит прогнозные сводки для главы государства. При американском конгрессе функционирует Бюро оценки последствий научно-технического прогресса. Здесь имеются учреждения, оказывающие консультационно-информационные услуги, создано множество специализированных учреждений (отделов) по разработке прогнозов. В стране господствует практика контрактных заказов на прогнозы для правительственных учреждений или частных корпораций. Кроме того, в некоторых штатах с 70-х гг. созданы специальные комиссии и центры для разработки комплексных долгосрочных прогнозов развития штатов. Зарубежная практика активно использует советский опыт планирования. Считается, что именно государственное вмешательство путем определенной достройки регулирующих институтов рынка может поправить положение. Так, в экономике организация институтов и соответствующая политика государства могут сократить время достижения целей социально-экономического развития страны. Поэтому в настоящее время многие государства активно используют прогнозирование, бюджетирование, программирование и контрактацию (госзакупки на контрактной основе). Лидером среди стран, уже имеющих большой опыт прогнозирования и программирования на уровне государства, является Япония. Еще в 1961 году эта страна приняла «Десятилетний план удвоения национального дохода». План представлял собой среднесрочные и долгосрочные прогнозы народно-хозяйственных показателей, которые использовались для обоснования бюджетов, и на их основе определялись налоговые поступления. С тех пор в Японии постоянно разрабатываются общенациональные планы. Каждый из них имеет основную концепцию, то есть главную идею или систему целей. Так, основной концепцией первого плана комплексного развития территорий страны было создание «полюсов роста» в районах, удаленных от главных промышленных агломераций. В

третьем комплексном плане страны основной концепцией было «интегрирование расселения». Четвертый комплексный план, рассчитанный до конца XX в., отражал общие цели развития во всех областях жизни.

Во Франции в X индикативном плане страны, рассчитанном на 1989–1992 гг., были установлены следующие шесть главных направлений развития:

- укрепление национальной валюты и обеспечение занятости населения;
- образование;
- научные исследования;
- социальная защита населения;
- обустройство территорий;
- обновление государственных служб.

Каждое направление (цель) получило статус государственной программы и обеспечивалось системой финансирования.

В ЕС с 1962 г. составляются кратко и среднесрочные программы хозяйственного развития региона, на основе которых готовятся рекомендации для национальных экономик.

Страны мира в основном применяют индикативное, то есть рекомендательное, планирование (ИП). За прошедшие три десятилетия в развитии индикативного планирования отмечено три этапа. На первом этапе планирование носило конъюнктурный характер, на втором — структурный и на третьем — стратегический характер. В настоящее время экономически развитые страны имеют соответствующие службы, занимающиеся вопросами планирования на уровне государства. Во Франции это Генеральный комиссариат по планированию, в Канаде — Экономический совет, в Японии — Экономический консультационный совет, в Нидерландах — Центральное плановое бюро.

По мере интернационализации рынков различных стран увеличивается опасность паралича кредитно-финансовой системы, в том числе за счет скоординированных действий крупных спекулянтов. Чтобы противостоять этому, применяются различные меры предупреждения, в том числе путем проведения активной политики в области экономической жизни общества.

В перспективе развитие прогнозирования и планирования, по мнению специалистов, будет характеризоваться, во-первых, усилением роли планирования после периода либерализации экономик капиталистических стран; во-вторых, технологической и институциональной модернизацией экономики России, которая должна начаться после кризиса.

Прогнозы и планы широко используются также на уровне предприятия. Многие компании, и не только крупного бизнеса, регулярно выполняют экономические расчеты на будущее. Развитие экономических отношений и рост экономического потенциала стран усиливают роль внутрифирменного планирования. Корпоративная и государственная собственность определяют необходимость единой статистической отчетности в мире, планирования с учетом выплаты дивидендов и минимального уровня эффективности. Кроме того, выполнение межфирменных соглашений и государственных заказов обуславливают организационные требования к компании вообще и к планированию в частности. Работа по договорам требует стабилизации хозяйственной деятельности, надежности и взаимосвязи перспективной и текущей деятельности компании, согласованной со множеством партнеров по бизнесу, различными субподрядчиками, а также ориентации на выбранный сегмент рынка, что требует хорошего знания маркетинга. Эти факторы во многом определяют современную организацию внутрифирменного планирования. Ключом к пониманию задач, организации и методики планирования внутри компании является ее организационная структура.

У российских предприятий с переходом на рыночные отношения происходит сближение подходов, применяемых в отечественной практике планирования, с практикой зарубежных компаний.

К особенностям современной практики внутрифирменного планирования в условиях рынка относятся:

- дифференциация функций планирования;
- повышение сложности плана;
- учет требований маркетинга;
- значительный объем элементов перераспределения ресурсов.

Критерием эффективности внутрифирменного планирования выступает степень использования плана в реальной хозяйственной жизни как руководства к действию, степень соответствия плана реальным условиям. Поэтому в настоящее время планирование компании представляет собой

непрерывный процесс, направленный на адаптацию временных решений, относящихся к будущему, с учетом постоянного обновления информации о состоянии дел компании и условиях ее деятельности.

Крайне важной является адаптация плана, которая зависит от выбора момента принятия планового решения. Затягивание этого момента ради сбора и учета полной информации может привести к замедлению и потере времени. Поэтому необходим выбор времени принятия планового решения, а затем разработка процесса его адаптации с учетом вновь поступающей информации.

В настоящее время в практике составления плана компании нет четких правил. Здесь все определяется здравым смыслом. Но обычно началу планирования предшествуют два отдельных этапа. На первом, предварительном этапе определяются реальные задачи компании, их возможные параметры и выявляются необходимые ресурсы. На втором этапе подтверждается реальность поставленных задач, происходит уточнение данных, а также определяются конкретные методы и способы их достижения. Любой план компании имеет свои особенности. Так, составление оперативного годового плана по сбыту (продаже) может включать такие этапы:

- определение общих принципов;
- выбор методов достижения целей, которые разрабатываются и осуществляются в дальнейшем соответствующими службами (отделами, подразделениями). Службы контроллинга разрабатывают конкретные способы и меры осуществления принципов планирования;
- расчеты экономического эффекта, которые выполняются соответствующими службами компании совместно с экономическим отделом.

Все большую популярность в зарубежных компаниях приобретает **контроллинг** — планирование, которое характеризуется обращением к будущему. Контроллинг позволяет посредством экономических категорий анализировать, прогнозировать и корректировать деятельность компании по достижению поставленных целей, выделять и учитывать интересы сторон.

Формирование задач отдела контроллинга организации могут быть раскрыты в процессе декомпозиции задач принятия решений «от ветвей к корню» (известная концепция планирования на основе «дерева целей»). Многие компании, предприятия и организации сталкиваются со схожими сложностями:

1. Отсутствие оперативной информации о производственных процессах требует внедрения на предприятии системы производственного учета.
2. Высокий уровень накладных расходов в общей сумме затрат заставляет заниматься выявлением мест возникновения «ненужных» затрат.
3. Излишне большая величина незавершенного производства влечет необходимость разработки системы управления заказами.
4. Отсутствует эффективный механизм контроля над деятельностью службы закупок. Имеется лишь эпизодический контроль со стороны руководства организации. Это обуславливает необходимость разработки организационно-экономического механизма, позволяющего контролировать уровень цен на закупаемые материалы.
5. Накладные расходы планируются на предприятии по факту предыдущего периода. Это требует внедрения процесса бюджетирования.
6. Используемая система показателей недостаточна для управления предприятием. Следовательно, необходима разработка системы показателей финансово-хозяйственной, производственной и социальной деятельности предприятия.
7. У руководства предприятия отсутствует системное представление о деятельности предприятия. Для принятия обоснованных решений по управлению предприятием необходимо создание аналитической службы поддержки принятия таких решений.

Для решения перечисленных актуальных сложностей компании необходимо принимать управленческие решения на основе принципа «от ветвей к единому корню», который реализуется именно в контроллинге. Вполне очевидно, что «ветви» декомпозиции направлены одному «корню», и этот «корень» описывает задачи планирования и принятия решений, решаемые контроллингом.

Таким образом, корпоративное финансовое планирование и прогнозирование есть неотъемлемая часть системы управления финансами предприятия, позволяющая финансовым менеджерам обеспечить предприятие необходимыми ресурсами, определить наиболее эффективные способы достижения поставленных целей, выявить существующие резервы и возможности повышения финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности.

В процессе финансового планирования задаются основные показатели будущей деятельности, определяются основные источники финансовых ресурсов и объекты их вложения, определяется потребность в дополнительном финансировании.

Наиболее *важными элементами корпоративного финансового планирования* и прогнозирования являются:

- прогнозирование будущих объемов реализации;
- расчет порога рентабельности;
- определение потребности в дополнительном финансировании;
- планирование будущих денежных потоков;
- разработка бизнес-планов инвестиционных проектов;
- разработка прогнозных смет и бюджетов различных уровней.

На предприятиях составляют стратегические (генеральные), текущие и оперативные планы. Для учета возможных факторов неопределенности и связанного с ней риска рекомендуется готовить несколько вариантов финансовых планов: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный.

Финансовое прогнозирование лежит в основе финансового планирования. Оно опирается на результаты маркетинговых исследований, SWOT-анализа, анализа общей экономической ситуации на национальном и мировом рынках. Будущий прогноз продаж является отправной точкой и наиболее сложным элементом всего процесса планирования.

Корпоративное финансовое планирование направлено на решение следующих задач: конкретизацию перспектив развития бизнеса в систематизированной последовательности количественных и качественных показателей; осуществление контроля за финансовым состоянием предприятия; выявление резервов увеличения доходов предприятия и способов их мобилизации.

1.4. Вопросы государственного финансового и социально-экономического планирования

Государственное финансовое планирование призвано обеспечивать следующие общенациональные цели:

- непрерывность воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования;
- определение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов в рамках национальной финансовой системы;
- обеспечение соблюдения государственных интересов в согласованности с интересами внутренних и иностранных инвесторов и кредиторов;
- осуществление контроля за состоянием финансовой политики государства и государственной социально-экономической политикой.

Современные методы прогнозирования и планирования опираются на развитый математико-статистический инструментарий. Широко применяются методы оптимального программирования и исследования операций.

К сожалению, многие российские предприятия предпочитают вовсе не составлять планы, так как в условиях нестабильности и несопоставимости данных трудно достичь точности расчетов, тем более на длительную перспективу. Кроме того, ощущается недостаток специалистов, знакомых с теорией рыночного планирования и имеющих практический опыт плановой работы в условиях рыночных отношений.

Особое место при формировании государственной финансовой и социально-экономической политики имеет **сводное финансовое планирование**. **Объектом сводного финансового планирования** являются фонды денежных средств. Финансовым планированием обеспечивается сбалансированность народно-хозяйственных, межотраслевых пропорций, определяются пути рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

На общегосударственном и территориальных уровнях сводное государственное финансовое планирование обеспечивается системой финансовых планов, которые увязываются с материальными и трудовыми балансами в стоимостном выражении. Каждый финансовый план решает задачи организации и управления финансами в конкретном звене управления.

В систему государственных финансовых планов входят:

- 1) перспективные финансовые планы;

2) сводные финансовые балансы, составляемые на общегосударственном и территориальных уровнях управления.

Перспективное финансовое планирование осуществляется на всех уровнях власти в целях: обеспечения координации экономического и социального развития и финансовой политики; прогнозирования объемов финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения планируемых мероприятий; прогнозирования финансовых последствий реформ, программ; определения возможности реализации различных мер в области финансов.

Перспективный финансовый план, разрабатываемый на основе показателей прогноза экономического и социального развития государства, содержит данные о возможностях бюджета по мобилизации доходов и финансированию расходных статей бюджета. Этот план составляется на три года по укрупненным показателям бюджета и ежегодно корректируется на показатели уточненного прогноза социально-экономического развития государства.

Основные разделы и показатели государственного бюджета Российской Федерации, порядок его разработки и утверждения закреплены законодательно в Бюджетном кодексе РФ. Платформу государственного бюджетного планирования составляет бюджетная классификация, которая включает:

- 1) классификацию доходов бюджетов РФ;
- 2) функциональную классификацию расходов бюджетов РФ;
- 3) экономическую классификацию расходов бюджетов РФ;
- 4) классификацию источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов РФ;
- 5) классификацию источников внешнего финансирования дефицита федерального бюджета;
- 6) классификацию видов государственных внутренних долгов РФ, субъектов РФ, муниципальных образований;
- 7) классификацию видов государственного внешнего долга РФ и государственных внешних активов РФ;
- 8) ведомственную классификацию расходов федерального бюджета.

Доходы бюджета — это денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии с законодательством в распоряжение органов государственной власти соответствующего уровня.

Разработка проекта бюджета включает две стадии — подготовительную и конкретно-адресную.

После рассмотрения проекта бюджета, традиционно — в нескольких чтениях проект поступает в Совет Федерации РФ и только после одобрения сенаторами — к Президенту РФ.

Важное место в бюджетном процесс занимает прогнозирование объема, структуры и распределения ссудного фонда, базовыми источниками которого в Российской Федерации являются:

1. Амортизационный фонд.
2. Оборотные производственные фонды.
3. Фонды обращения.
4. Сбережения населения.
5. Государственные сбережения.
6. Сбережения частного корпоративного сектора.
7. Прочие фонды.

Прогнозирование общего объема ссудного фонда согласовываются с:

- 1) основными параметрами социально-экономического развития страны (ВВП);
- 2) основными параметрами государственного бюджета;
- 3) размерами накоплений прошедших лет;
- 4) национальным доходом;
- 5) сбережениями населения;
- 6) денежными средствами и безналичными расчетами;
- 7) разделами и показателями кредитных планов РФ и ЦБ РФ.

Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий Российской Федерации основано на стратегиях развития отдельных отраслей и регионов, составляемых и актуализируемых в соответствии с волатильностью внешнеэкономической конъюнктуры.

Стратегия экономического развития регионов — это система мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития государства с учетом

рационального вклада регионов в решение этих задач, определяемого реальными предпосылками и ограничениями их развития.

Цикл стратегического планирования экономического развития регионов структурно включает в себя:

1. Определение целей развития.
2. Анализ внешней среды развития региона.
3. Определение сильных и слабых сторон региона.
4. Использование имеющихся и создание новых местных преимуществ.
5. Разработка концепции развития.
6. Разработка плана конкретных действий и осуществление стратегии.
7. Анализ эффективности и результативности, корректировка целей и методов их

достижения.

Планы стратегического развития региона служат основой для разработки программ социально-экономического развития. Такие программы составляются по основным сферам деятельности человека с учетом разумных соотношений государственного регулирования и рыночных отношений. Программы обычно содержат целевые проекты и поэтапные планы их реализации.

При составлении программ развития регионов необходимо соблюдать следующие принципы:

— переориентация деятельности всех структур на развитие человека и создание условий достойной жизни, повышения уровня и качества жизни, изменение ее ключевых;

— постановка целей и определение задач, которые необходимо решить, чтобы обеспечить достижение цели;

— выбор критериев и показателей развития человека, создание условий достойной жизни, повышение ее уровня и качества;

— выявление потенциала и ресурсов для решения поставленных задач и достижения цели;

— выбор основных направлений и ориентиров движения в процессе достижения цели.

Важное значение для международного позиционирования государства имеет планирование и прогнозирование внешнеэкономических связей РФ.

Внешекономические связи — это комплексная система разнообразных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики.

Методика прогнозирования внешнеэкономических связей России в долгосрочной перспективе была составлена в ЦВЭИ Института РАН. В ней были предусмотрены прогнозные периоды с 2005 по 2010, с 2011 по 2025 и с 2015 по 2035 гг. В каждом из этих периодов выделены факторы, оказывающие преимущественное влияние на внешнеэкономические связи РФ с другими странами, ключевые для российской экономики параметры мирового финансового рынка (курсы валют, процентные ставки); товарно-сырьевого рынка (цены на углеводороды) и другие.

Методика позволяет осуществлять прогнозирование как внешней торговли России в целом в разрезе по товарным группам и геоэкономическим направлениям, так и отдельно по федеральным округам в обоих разрезах. Базой для прогнозирования является таможенная статистика России. Методика предполагает четкую разбивку на два сценария развития внешнеэкономических связей: инерционный, предусматривающий экстраполяцию тенденций, преобладающих во внешнеэкономических связях нашей страны, и инновационный, учитывающий новые факторы, способные качественно изменить структуру внешней торговли РФ.

Главное назначение государственного прогнозирования имеет для формирования предсказуемых финансовых, социально-экономических и всех других условий в национальной экономике, что, в свою очередь, позволяет прогнозировать и планировать темпы экономического роста (традиционно — с применением производственной функции и акселеративных мультипликаторов). Одним из наиболее востребованных потребителей такого рода прогнозов выступают, разумеется, инвесторы — как внутренние, так и внешние — институциональные, межгосударственные, международные. Стимулирование экономического роста, на которое направлено формирование планов и прогнозов, состоит в качественном и количественном изменении результатов национальной экономики. Экономический рост реализуется в широком спектре критериев как в физических, так и в стоимостных.

Отличительной чертой планирования и прогнозирования на основе производственной функции является анализ экономического роста в динамике на основе прогноза изменения стоимостей и

доступных для государства количества факторов производства, способных обеспечить выпуск продукции в необходимых объемах. Использование производственной функции позволяет, во-первых, установить влияние каждого фактора производства на экономический рост; во-вторых, определить уровень воздействия экстенсивных и интенсивных факторов на развитие производства; в-третьих, выявить долю НТП в экономическом росте за счет интенсивных факторов. Особенностью отечественного прогнозирования с применением производственной функции является планирование возможностей снабжения внутреннего рынка импортными средствами производства, а значит — предвидение инструментов регулирования стоимости национальной валюты.

Демографическое прогнозирование

Особое место в государственном планировании и прогнозировании занимает прогнозирование динамики основных демографических процессов: рождаемости, смертности, миграции населения. **Демографический прогноз** — это научно обоснованное предвидение основных параметров движения населения и будущей демографической ситуации: численности, возрастно-половой и семейной структуры, рождаемости, смертности, миграции.

Основными методами демографического прогнозирования являются методы, основанные на применении математических функций (экстраполяционный и аналитический методы); метод передвижки возрастов (или метод компонент).

Основу методов, основанных на применении математических функций, составляет прогнозирование численности населения небольших территорий (например, регионов той или иной страны), особенно тех, для которых не существует надежной демографической статистики.

Аналитический метод основан на исторических тенденциях демографической динамики: осуществляется подбор функции, наиболее близко ее описывающей, и адаптация аргументов функции под конкретные условия поставленной задачи прогнозирования.

Разумеется, математические методы позволяют получить прогноз не только общей численности населения, но и тенденций динамики.

Учитывая, что на протяжении весьма длительного времени наблюдается сокращение численности населения в большинстве регионов Российской Федерации, то целесообразным, и даже предпочтительным математическим методом прогнозирования может быть использование *экспоненциальной функции*.

Экстраполяционный метод применяется в условиях отсутствия резких колебаний рождаемости, смертности и миграции и позволяет с достаточной точностью прогнозировать динамику этих параметров.

Метод компонент, в отличие от экстраполяционного и аналитического, позволяет получать не только общую численность населения, но и его распределение по гендерному признаку и возрасту, поскольку суть метода компонент заключается в «отслеживании» движения отдельных когорт во времени в соответствии с заданными (прогнозными) параметрами рождаемости, смертности и миграции.

Обоснованность и точность демографического прогноза зависит от точности оценки исходного населения и от аргументированности предвидения будущих параметров рождаемости, смертности и миграции. В итоге на каждый прогнозный период (годы, квартал) получают как общую ожидаемую численность населения, его гендерно-возрастную структуру, а также коэффициенты динамики рождаемости и смертности.

Вопросы и задания для самопроверки

1. В чем состоит предмет, объект и субъект финансового планирования?
2. Какое практическое значение имеет деятельность по планированию и составлению прогнозов?
3. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового планирования.
4. Дайте определение планированию и прогнозированию. Определите их взаимосвязь и отличия.

5. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового прогнозирования.
6. Дайте определение и интерпретацию понятиям «предсказание» и «предуказание». В чем их принципиальные отличия применительно к финансовому планированию и прогнозированию?
7. Каковы практические возможности применения предуказания в финансовом планировании и прогнозировании?
8. Раскройте экономическую сущность директивного и индикативного планирования. Определите доминирующие сферы их использования.
9. Сформулируйте особенности современной практики внутрифирменного бизнес-планирования в условиях рынка.
10. Раскройте принципы финансового планирования.
11. Раскройте сущность методов финансового планирования.
12. Каковы классификационные принципы финансового планирования?
13. Какие системы финансового планирования существуют?
14. Каковы цели и задачи финансового планирования?
15. Перечислите виды финансовых планов.
16. Раскройте последовательность стадий финансового планирования.
17. Назовите принципы и методы финансового планирования.
18. Охарактеризуйте процесс составления финансового плана.
19. Что такое финансовое прогнозирование?
20. Охарактеризуйте базовые понятия и термины финансового прогнозирования.
21. Перечислите классификационные критерии прогнозов.
22. Какие типы финансового прогнозирования вам известны?
23. Дайте краткую характеристику государственному прогнозированию.
24. Какие основные параметры прогнозируются на уровне государственного прогнозирования?
25. Кратко охарактеризуйте бюджетный процесс в РФ.
26. Опишите особенности демографического планирования и прогнозирования.
27. Какие параметры принято прогнозировать в демографической сфере?
28. Для каких целей используется производственная функция в прогнозировании?
29. Какие виды и методики государственного прогнозирования используются в практике этого процесса?

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

2.1. Сущность и классификация прогнозов

Общая характеристика прогнозирования предполагает знание особенностей этого процесса:

— Прогноз является следствием действительности как единого целого, а будущее, отраженное в прогнозе, — это результат сложного комплекса причин и условий. В прогнозе отражаются реальные условия и противоречия, обуславливающие изменение прогнозируемого явления. Прогноз — это итог выводов, эмпирических данных и обоснованных предположений; представляет аргументированное заключение о направлениях развития в будущем.

— Вероятность возникновения будущего как следствия реальных событий имеет элемент случайности. Случайность рассматривается как внутренняя закономерность явлений. Поэтому прогноз должен иметь оценку степени вероятности наступления события.

— Прогноз, обладающий потенциалом будущего, испытывает влияние различных признаков действительности или моделирует эти признаки. При отсутствии изученных закономерностей развития для прогноза используется гипотеза о закономерностях.

— Для составления прогноза необходимы научные исследования количественного и качественного характера, включая количественную оценку на будущее.

— Прогноз является ориентиром для планирования; обуславливает исследовательскую основу для подготовки плана.

— Прогноз носит вариантный характер и является многовариантным.

— Временные и пространственные горизонты прогноза зависят от сущности рассматриваемого явления; он удобен как итеративный, то есть повторяющийся и непрерывный процесс.

— При разработке прогноза не ставятся конкретные задачи и исключается детализация.

— Точность прогноза проверяется временем.

— При разработке прогноза от специалиста требуется соблюдение объективности и научная добросовестность и не допускается субъективизм в оценке прошлого, настоящего и будущего.

Таким образом, **финансовое прогнозирование** следует рассматривать как систему научных исследований количественного и качественного характера, направленных на выяснение тенденций развития финансово-экономических отношений и поиск оптимальных решений по достижению целей этого развития.

Соответственно, **финансовый прогноз** — это научно обоснованное суждение о возможных вариантах финансового состояния хозяйствующего субъекта в будущем или альтернативных путях и сроках достижения этого состояния. Такое суждение хотя и носит вероятностный характер, но все же обладает определенной степенью достоверности.

На практике финансовый прогноз предстает собой форму документа, фиксирующего возможную степень достижения тех или иных целей субъекта хозяйствования в зависимости от способа будущих действий. Особенностью финансовых, как и всех других прогнозов, является **вариативность** или **сценарность** его формирования — прогнозы составляются, исходя из внешней конъюнктуры: пессимистические, оптимистические и реалистичные.

Назначение финансового прогноза выражается в его функциях, к которым традиционно относят:

— анализ финансовых, социально-экономических и научно-технических процессов и тенденций, объективных причинно-следственных связей этих явлений в конкретных условиях, в том числе оценку сложившейся ситуации и выявление трендов ее развития;

— оценку этих трендов и тенденций в будущем; предвидение новых финансовых и социально-экономических условий и задач, требующих разрешения;

— выявление альтернативы развития в перспективе; накопление финансово-экономической информации и проведение расчетов для обоснования выбора и принятия оптимального управленческого решения.

Следует еще раз отметить, что финансовый прогноз не является самоцелью, а служит средством

достижения эффективного хозяйствования, которое осуществляется по законам рыночной экономики, то есть носит вспомогательный характер.

В прогнозировании принято выделять понятия «объект» и «прогнозный фон». К объекту прогнозирования относятся процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека. Прогнозным фоном называется совокупность внешних по отношению к объекту условий, существенных для обоснованности прогноза.

Сложилась определенная классификация финансовых прогнозов, то есть система их деления на классы согласно определенным признакам (критериям). Типовая классификация экономических прогнозов предусматривает их деление с учетом следующих критериев:

В соответствии с **проблемно-целевым критерием** различают прогнозы: поисковый и нормативный.

Поисковый прогноз — это прогноз определения возможных состояний явления в будущем. Он отвечает на вопрос: что вероятнее всего произойдет при условии сохранения действующих тенденций? Примерами такого прогноза являются прогнозы урожайности сельскохозяйственных культур, числа браков или разводов в обществе. Основным методом прогнозирования является экстраполяция.

Нормативный прогноз выполняется с целью определения путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели. Например, составляется прогноз динамики потребления продуктов населением региона при имеющихся физиологических нормах потребления. Основным методом прогнозирования является интерполяция.

По критерию природы объекта выделяют прогнозы: социальные (в том числе демографические); ресурсные (природные, материальные, трудовые, финансовые); научно-технические (перспективы развития науки и техники и влияния этих достижений на экономику); общественных и личных потребностей (спрос, потребление отдельных товаров, потребности в объектах образования, здравоохранения, правопорядка, культуры и др.).

По критерию времени выделяют прогнозы: оперативные (до 1 мес.), краткосрочные (от 2 месяцев до 1 года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (от 5 до 15 лет).

По критерию сложности различают прогнозы сверхпростой, простой, сложный, сверхсложный. Эти прогнозы различаются наличием взаимосвязанных переменных в их описании: в сверхпростом прогнозе отсутствуют существенные взаимосвязи, в сверхсложном прогнозе — взаимосвязи тесные (с коэффициентом корреляции близким к 1).

По степени детерминированности объекта прогнозы могут быть детерминированными, то есть без существенных потерь информации в описании условий; стохастическими, в которых требуется учет случайных величин; смешанными, включающими характеристики двух вышеуказанных прогнозов.

По критерию характера развития объекта во времени различаются прогнозы дискретные, для которых характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени; аперiodические, для которых характерна непериодическая функция времени; циклические, для которых характерна периодическая функция времени.

По критерию количественной оценки различаются прогнозы интервальные (представлен результатом в виде доверительного интервала); точечные (представлен результатом в виде единственного значения характеристики объекта в будущем).

По критерию масштабности объекта различают прогнозы сублокальные, локальные, суперлокальные (субглобальные), глобальные.

2.2. Методологические и методические основы прогнозирования

Для изучения любой учебной дисциплины необходимо знать ее методологию. Методология научного экономического предвидения включает совокупность принципов, приемов, методов и показателей, применяемых в процессе прогнозирования и планирования.

К основным **принципам прогнозирования** относятся:

Системность — требование взаимной увязки и соподчиненности объекта, фона и элементов прогнозирования.

Согласованность — необходимость согласования поисковых и нормативных прогнозов различной природы (признаков) и различного срока упреждения времени.

Вариантность — требование разработки вариантов прогнозов, исходя из вариантов прогнозного фона.

Непрерывность — требование корректировки прогноза по мере поступления новой информации об объекте прогнозирования.

Верифицируемость — потребность в достоверности, точности и обоснованности прогноза.

Эффективность — определяет необходимость превышения экономического эффекта от использования прогноза над затратами по его разработке.

Прием прогнозирования — это одна или несколько математических или логических операций, направленных на получение конкретного результата при прогнозировании. В качестве примеров таких приемов можно назвать сглаживание или выравнивание динамического ряда, расчет средневзвешенного значения величин. **Метод прогнозирования** — это способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза. Совокупность специальных правил, приемов и методов составляет **методику прогнозирования**.

К наиболее распространенным методам прогнозирования относятся:

Экстраполяция — это метод, при котором прогнозируемые показатели рассчитываются как продолжение динамического ряда на будущее по выявленной закономерности развития. По сути, экстраполяция является переносом закономерностей и тенденций прошлого на будущее на основе взаимосвязей показателей одного ряда. Метод позволяет найти показания ряда за его пределами. Экстраполяция эффективна только для краткосрочных прогнозов. Например, необходимо составить прогноз продажи однородной продукции (муки 1-го сорта) в магазине на 11-й день его работы. Известно, что за прошедшие 10 дней работы объем продажи данной продукции составил (в килограммах):

1-й день	2-й день	3-й день	4-й день	5-й день	6-й день	7-й день	8-й день	9-й день	10-й день
2,5	2,8	2,0	2,4	2,3	2,9	2,7	2,2	2,3	2,8

Расчет: учитывая определенную стабильность потребления товара, составим прогноз продажи на основе его среднего объема реализации за день, то есть по формуле средней арифметической:

$$Q = \frac{Q_1 + Q_2 + Q_3 + \dots + Q_n}{n} \quad (1)$$

где $Q_1, 2, 3 \dots n$ — объем продажи товара за каждый день работы, т; n — число дней периода.

Тогда $Q = (2,5 + 2,8 + 2,0 + 2,4 + 2,3 + 2,9 + 2,7 + 2,2 + 2,3 + 2,8) \div 10 = 2,49$ кг (или около 2,5 кг в день).

Таким образом, экстраполяция продажи однородной продукции в магазине показала, что на 11-й день работы, равно как и на 12-й и 13-й дни работы, продажа товара может составить 2,5 кг. Можно рассчитать среднюю ошибку прогноза по формуле:

$$\mu = \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}} = 0,26 \quad (2)$$

где μ — средняя ошибка; σ — дисперсия, определяемая по формуле

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma(E-E)^2}{n}} = \frac{0,81}{10} = 0,081 \text{ (В)}. \quad (3)$$

Средняя ошибка прогноза составит 0,026 кг.

Вывод. Прогноз ежедневной продажи муки составляет 2,5 кг, и при неизменности формирующих спрос данных может иметь отклонение $\pm 0,081$ кг.

При нормативном методе прогнозирования определяются пути и сроки достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве цели. Нормативный метод чаще применяется для программных или целевых прогнозов. Используются как количественное выражение норматива, так и определенная шкала возможностей оценочной функции.

В случае использования количественного выражения, например, физиологических и рациональных норм потребления отдельных продовольственных и непродовольственных товаров, разработанных специалистами для различных групп населения, можно определить уровень потребления

этих товаров на годы, предшествующие достижению указанной нормы. Такие расчеты называют интерполяцией. **Интерполяция** — это способ вычисления показателей, недостающих в динамическом ряду явления, на основе установленной взаимосвязи. Принимая фактическое значение показателя и значение его нормативов за крайние члены динамического ряда, можно определить величины значений внутри этого ряда. Поэтому интерполяцию считают нормативным методом.

Метод экспертных оценок используется преимущественно в долгосрочных прогнозах. Прогнозирование осуществляется на основе суждения эксперта (группы экспертов) относительно поставленной задачи. Экспертом выступает квалифицированный специалист по конкретной проблеме, который может сделать достоверный вывод об объекте прогнозирования. Метод экспертных оценок чаще используется в тех случаях, когда трудно количественно оценить прогнозный фон, и специалисты делают это на основе своего понимания вопроса.

Метод аналогии предполагает перенос знаний об одном предмете (явлении) на другой. Такой перенос верен с определенной долей вероятности, так как сходство между явлениями редко бывает полным.

Различают аналогию историческую и математическую. *Метод исторической аналогии* основан на установлении и использовании аналогии объекта прогнозирования с одинаковыми по природе объектами, которые опережают прогнозируемые в своем развитии. *Метод математической аналогии* основан на установлении аналогии математических описаний процессов развития различных по природе объектов с последующим использованием более изученного и более точного математического описания одного из них для разработки прогнозов другого. Например, после исследования определенной модели можно сделать вывод, хотя и не окончательный, о системе.

Математическое моделирование означает описание экономического явления посредством математических формул, уравнений и неравенств. Математический аппарат должен достаточно точно отражать прогнозный фон, хотя полностью отразить всю глубину и сложность прогнозируемого объекта довольно трудно.

В финансовой науке используются **идеальные модели**. Наиболее совершенной идеальной моделью количественного описания социально-экономических и финансовых явлений являются математические модели, использующие числа, формулы, уравнения, алгоритмы, или графическое представление.

Для практических целей прогнозирования и планирования используется широчайший спектр специальных методов, применение которых позволяет получить высокоточные результаты: морфологический анализ; прогнозный сценарий; прогнозный граф и «дерево целей»; корреляционный и регрессионный анализ; метод группового учета аргументов; факторный анализ; теория распознавания образов; вариационные исчисления; спектральный анализ и др.

2.3. Организация процесса прогнозирования

Организация процесса прогнозирования включает следующие составные элементы:

- 1) организацию системы (проекта);
- 2) порядок и последовательность работы;
- 3) систему привлекаемой информации;
- 4) исполнителей.

В зависимости от масштаба и целей прогнозирования различаются следующие **организации системы (проекта)**:

- мирохозяйственная система;
- государственная система;
- отраслевая система;
- региональная система;
- внутрифирменная система;
- межфирменный проект;
- прогнозирование отдельной сферы деятельности, явления, процесса развития, параметра или показателя.

Организация системы включает следующие составляющие, которые призваны оптимально

обеспечивать решение задач прогнозирования: коллектив специалистов отдельного учреждения, компании, лаборатории, отдела, службы; технические и математические средства; методы, алгоритмы и эвристические программы; организационные мероприятия.

Коллектив специалистов, то есть исполнителей работы, может включать специалистов в сфере экономики, финансов, маркетинга, менеджмента, социологии, технологии и ряда других областей знаний. Их усилиями выполняется работа в соответствии с действующей методологией прогнозирования.

Порядок и последовательность работы как элемент организации прогнозирования определяется в зависимости от применяемого метода прогнозирования. Обычно эта работа выполняется в несколько этапов.

1-й этап — прогнозная ретроспекция, то есть установление объекта прогнозирования и прогнозного фона. Работа на первом этапе выполняется в такой последовательности:

- формирование описания объекта в прошлом, что включает предпрогнозный анализ объекта, оценку его параметров, их значимости и взаимных связей;
- определение и оценка источников информации, порядка и организации работы с ними, сбор и размещение ретроспективной информации;
- постановка задач исследования.

Выполняя задачи прогнозной ретроспекции, прогнозисты исследуют историю развития объекта и прогнозного фона с целью получения их систематизированного описания.

2-й этап — прогнозный диагноз, в ходе которого исследуется систематизированное описание объекта прогнозирования и прогнозного фона с целью выявления тенденций их развития и выбора моделей и методов прогнозирования. Работа выполняется в такой последовательности:

- разработка модели объекта прогноза, в том числе формализованное описание объекта, проверка степени адекватности модели объекту;
- выбор методов прогнозирования (основного и вспомогательных), разработка алгоритма и рабочих программ.

3-й этап — проспекция, то есть процесс обширной разработки прогноза, в том числе расчет прогнозируемых параметров на заданный период упреждения; синтез отдельных составляющих прогноза.

4-й этап — оценка прогноза, в том числе его верификация, то есть определение степени достоверности, точности и обоснованности.

Указанная этапность является примерной и зависит от основного метода прогнозирования. Так, в случае применения экспертного метода состав этапов может меняться.

Каждый этап прогнозирования отличается своими задачами, методами и результатами. Деление на этапы связано со спецификой описания объекта, сбором данных прогнозного фона, построением поисковой и нормативной модели, верификацией прогноза. Особое место занимает предпрогнозная ориентация, которая служит задачам целеполагания, программирования, планирования, проектирования, то есть управления полученными прогнозными данными. В ходе проспекции и оценки на основании предыдущих этапов решаются задачи прогноза и его оценка полученных прогнозных данных.

Система привлекаемой информации — третий элемент организации прогнозирования. Наличие полной и точной информации о прошлом, настоящем и будущем является залогом качества прогноза. Информационный массив, используемый в прогнозировании, представляет собой совокупность данных об объекте прогнозирования, приведенных в соответствие с задачами и методами прогнозирования. Здесь важна полнота исходной информации. Она определит степень обеспеченности прогнозирования достоверными данными. В информационном массиве учитывается количество информации, под которой понимается мера уменьшения неопределенности ситуации вследствие того, что становятся известными исходы другой ситуации.

Для выбора прогнозируемого решения рекомендуется выявлять уровень (категорию) надежности ожидания информации. Различают четыре категории надежности ожидания информации:

Категория 1 — надежные ожидания, то есть имеется полная и точная информация. Такая ситуация благоприятная, но редко встречающаяся.

Категория 2 — рискованные ожидания, то есть имеющаяся информация не является достаточно надежной. В таком случае рекомендуется выполнить расчет с целью определения ее отклонения от предполагаемой.

Категория 3 — субъективно ненадежные ожидания, то есть имеющаяся информация является неточной и ненадежной, но получить новую невозможно.

Категория 4 — объективно ненадежные ожидания. В этом случае говорят об отсутствии данных для оценки возможно реального развития события.

При прогнозировании может использоваться следующая информация:

— фактографическая, то есть содержащая фактические данные;

— экспертная, то есть содержащая экспертные оценки для достижения задач прогноза;

— научно-техническая;

— по переменной объекта прогнозирования, то есть по информации, содержащейся в значениях переменной.

Информация прогнозного фона должна учитывать происходящие сдвиги в окружающей среде, в том числе социально-экономические, технические, технологические, политические, а также факторы, оказывающие влияние на развитие объекта.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Сформулируйте понятие прогноза и раскройте его общую характеристику.
2. Перечислите основные функции финансового прогнозирования.
3. Сформулируйте понятия объекта прогнозирования и прогнозного фона. Укажите их различия и приведите примеры.
4. Раскройте типовую классификацию прогнозов.
5. Перечислите требования, предъявляемые к разработке отдельных элементов прогноза.
6. Раскройте сущность методов прогнозирования.
7. Перечислите элементы организации прогнозирования и раскройте их сущность.
8. Раскройте этапы последовательности организации процесса прогнозирования.
9. По какому принципу ранжированы категории информации для составления прогнозов?
10. В чем состоит суть нормативного прогнозирования?
11. Кратко охарактеризуйте метод экспертных оценок. В каких случаях он применяется?
12. Кратко охарактеризуйте метод аналогии. Для каких прогнозов он применяется?
13. Чем отличаются методы исторической и математической аналогии?
14. Для каких целей в прогнозировании применяются идеальные модели?

ГЛАВА 3. КОРПОРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

3.1. Сущность корпоративного финансового планирования

Среди предпринимателей редко можно встретить человека, который пассивно наблюдает за происходящими событиями. Настоящий собственник всегда стремится реализовывать свои личные интересы посредством использования потребностей других людей. А это требует осознания целей деятельности и волевых усилий по их достижению. Поэтому на уровне субъекта хозяйствования процесс прогнозирования органично трансформируется в процесс планирования, при котором к пониманию объективных условий жизни добавляются субъективные факторы, отражающие интересы предпринимательства. Рациональное достижение субъективных факторов в бизнесе претворяется посредством планов.

План — это рабочий инструмент достижения цели субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

Исходя из данного определения, сформулируем *основные характеристики плана*:

- волевое и активное воздействие на будущее;
- отражение субъективного представления о будущем;
- является разновидностью управленческой деятельности;
- является дешифратором целевых установок;
- может использоваться для достижения любых целей, в том числе неправых или справедливых в понятиях отдельной группы людей;
- представляет собой числовую модель будущего развития;
- предполагает ответственность за осуществление будущего;
- отражает учет условий внешней среды хозяйствования, в том числе конъюнктуру рынка;
- учитывает возможности внутренней среды хозяйствования, в том числе имеющиеся ресурсы;
- должен быть реальным, то есть выполнимым;
- определяет представление о рациональном соотношении внешнего и внутреннего для субъекта хозяйствования;
- определяет порядок поведения для достижения лучших условий существования;
- является мотивированной схемой действий на будущее;
- является первопричиной мотивации персонала и оценки его работы;
- должен иметь резервы для форс-мажорных обстоятельств;
- может предусматривать меры ответственности для исполнителей;
- должен отражать интересы всех структурных подразделений компании;
- оформляется документально в письменной форме;
- является внутренним документом компании;
- может использоваться для установления контактов с партнерами и инвесторами, для чего обычно используется сокращенный вариант плана;
- утверждается руководством компании;
- должен быть достаточно стабильным по времени;
- должен иметь возможности корректировок и адаптации к новым условиям работы.

Планирование — это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Планирование представляет собой процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов достижения. Оно зачастую рассматривается как завершающий этап прогнозирования, в процессе которого принимаются решения на основе выбора тех или иных альтернатив развития.

Планирование имеет как преимущества, так и недостатки.

К *преимуществам планирования* относят стремление решить задачу рационально и с меньшими затратами; обдуманную подготовку к использованию будущих преимуществ среды хозяйствования; улучшение координации действий исполнителей; усиление коллективных возможностей приложения сил за счет совместных действий заинтересованных лиц; более рациональное использование

ограниченных ресурсов; возможность контроля за событиями и определение проблем в деятельности.

Недостатками планирования считают невозможность отразить в плане все многообразие жизненных условий, особенно в сложно организованных системах; стабильность принятого решения, что может обернуться убытком при динамичных обстоятельствах бизнеса; необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Таким образом, план нельзя считать панацеей от всех бед. Его применение имеет ряд ограничений, которые, в свою очередь, обусловлены:

— неопределенностью, многомерностью и стохастичностью среды хозяйствования. Поэтому для исполнителя так важны: во-первых, поиск дополнительной достоверной (в том числе новой) информации и, во-вторых, прогноз и определение степени его вероятности;

— несовершенством законодательной базы страны;

— ограничениями по ресурсам;

— проблемами этического свойства, если в обществе не сформированы устойчивые предпринимательской этики и отсутствует культура бизнеса.

Кроме того, возможно искажение роли планирования по следующим причинам: авторитарность руководства компании; субъективизм взглядов исполнителей; неточная и неполная информация; форс-мажорные обстоятельства; отсутствие финансового обеспечения действий исполнителей; ошибки в экономических расчетах.

План деятельности должен быть выражен в письменной форме. Собственно, возможен мысленный и устный план как контур будущего. Но если план одного человека может быть у него в голове, то план нескольких лиц должен иметь вербальную форму, выраженную письменно, что необходимо для его лучшего понимания исполнителями. Кроме того, такой план в дальнейшем легче проконтролировать.

Поэтому с точки зрения удобства использования можно говорить о *форме плана* в виде набора обязательных документов; структуры, отражающей внутреннюю логику построения; перечня исполнителей с указанием их дифференцированных задач; перечня необходимых действий по осуществлению предусмотренных задач; сроков исполнения, указанных в соответствии с последовательностью необходимых действий; сметы расходов; расчета экономического эффекта как числового выражения поставленных задач.

Нельзя создать раз и навсегда единую рациональную систему планирования, как нельзя забыть о реалиях меняющегося мира. Поэтому качественный план требует периодического уточнения. Оно будет зависеть не только от новой информации, но и опыта, подготовленности и интуиции работников: руководства, экономистов-менеджеров. Чтобы план был действительно полезным, он должен выполнять роль помощника в управлении, но никак не главного действующего лица в бизнесе.

Таким образом, план — не цель, а возможное средство достижения цели. Это средство помогает улучшить будущее. Его действенность определяется объективным пониманием жизни и субъективными управленческими решениями, которые должны стать действиями по саморегуляции объекта хозяйствования ради достижения выбранных целей жизнедеятельности.

3.2. Типы внутрифирменного планирования

Планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация.

Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- 1) степень неопределенности в планировании;
- 2) временная ориентация идей планирования;
- 3) горизонт планирования. Разберем их более подробно.

Степень неопределенности в планировании. В зависимости от степени неопределенности внешней среды системы планирования все организации можно разделить на два типа.

Первый — это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Этот тип систем планирования называют детерминированными системами.

Следовательно, события в таких системах имеют полную определенность: можно дать 100 %-ю гарантию, что если событие «А» произойдет, то произойдет и событие «Б». Если говорить о планировании на уровне предприятия в целом, то, конечно, нет, потому что всякое предприятие в

рыночной экономике действует в условиях неопределенной, меняющейся среды. А вот текущее планирование и планирование на уровне подразделений обладают высокой определенностью и мощностью в предвидении результатов. Например, планирование производства.

Другой тип систем планирования предполагает недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации. Системы планирования, которые не дают полной предсказуемости результата, называют вероятностными (стохастическими).

Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие.

1. Планирование, основанное на системе жестких обязательств. Такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий.

2. Планирование под личную ответственность. Это планирование приемлемо для противоположной первому типу ситуаций — ситуации полной неопределенности. В этом случае менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой риск, возлагая всю ответственность на себя.

3. Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью деятельности компании, а с другой — учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

Временная ориентация идей планирования. Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования:

1. Реактивное (основанное на прошлом опыте).
2. Инактивное (основанное только на текущем опыте).
3. Преактивное (направленное в будущее).
4. Интерактивное (ориентированное на взаимодействие трех перечисленных выше типа планирования).

Реактивное планирование составляет основной метод реактивного планирования — это генетический подход. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблем, подавить ее или сдержать, и проблема исчезнет. Экономическая организация воспринимается сторонниками реактивного планирования как устойчивый, стабильный хорошо налаженный механизм. Все происходящее в организации заранее известно. Управляться она должна «сверху вниз» при помощи личного авторитета высшего руководителя.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется «снизу вверх». Первоначально выявляются потребности нижних подразделений, которые оформляются в планах этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует и редактирует их и передает на следующий уровень и т. д. — до окончательного выбора и подготовки сводного проекта.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем:

1. Реактивное планирование рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов, вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого, называемый синергизмом.

2. Планирование проводится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений, не соблюдается принцип гибкости.

3. Реактивное планирование — это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия).

4. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

В свою очередь, преимущества реактивного планирования следующие:

1. Постоянное обращение к истории и прошлому опыту.

2. Сильное ощущение преемственности, охраняющее от необдуманных изменений.

3. Сохранение традиций, создающее чувство безопасности у работников предприятия.

Инактивное планирование опирается на существующее положение, не предусматривающее ни возвращения к прежнему положению, ни продвижения вперед. Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере как приемлемые. Удовлетворение настоящим — отличительная черта инактивизма.

Недостатки инактивного планирования следующие:

- 1) неспособность приспосабливаться к изменениям;
- 2) слабое использование творческого потенциала сотрудников компании, ограничение их служебной самостоятельности.

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

Преактивное планирование применяется в основном на будущие изменения. Направлено на непрерывные изменения. Оно ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений.

Планирование осуществляется «сверху вниз»: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низких уровней управления и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

- 1) слабое использование накопленного опыта;
- 2) недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- 3) чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований.

Основным достоинством преактивного метода является адекватная оценка внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами:

- основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;
- предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации.

Цель интерактивного планирования — проектирование будущего. С ним связаны две основные особенности:

- 1) интерактивное планирование — это, скорее, идеальное построение, чем практическая модель менеджмента;
- 2) даже с теоретической точки зрения экономическая организация не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что она способна, — эффективно приспособиться к нему. Следовательно, способом отношения компании к своему будущему является не проектирование его, а адаптация, приспособление.

Горизонт планирования. В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на четыре вида (по мере убывания):

- 1) стратегическое планирование;
- 2) долгосрочное планирование;
- 3) среднесрочное планирование;
- 4) краткосрочное планирование.

Стратегическое планирование — комплекс действий, включающий исследование внешней и внутренней среды организации, определение возможных вариантов стратегии, составление стратегического плана. Стратегия — обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Разработать стратегию компании — значит определить общие направления ее деятельности.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды от 10 до 15 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия существуют отдельно. Стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного, то есть стратегический план — это не просто функция времени, но и функция направления деятельности во времени.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом, бывает рассчитано на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного плана равнялся пяти годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды заставили многие компании сократить протяженность своих планов с 5 до 3 лет, соответственно 5-летние планы перешли в разряд долгосрочных.

Краткосрочное планирование — это разработка планов на 1–2 года (обычно краткосрочные планы — это годовые планы), краткосрочные планы включают в себя конкретные способы

использования ресурсов организации, необходимые для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

Кроме трех указанных способов классификации, существует разделение типов планирования в зависимости от того, какое значение имеет тот или иной тип в процессе плановой деятельности. Отсюда планирование разделяют на два основных типа: стратегическое и тактическое.

3.3. Классификация корпоративного финансового планирования

Необходимость планирования и прогнозирования деятельности хозяйствующих субъектов является одним из принципов организации финансов предприятий. Каждый вид плана решает свою задачу: стратегический план призван установить глобальную цель развития предприятия и определить необходимые инвестиции для ее достижения; бизнес-план определяет инвестиционную привлекательность проекта или идеи; бюджет предприятия — основной план развития на последующий финансовый год показывает, как будет развиваться предприятие в краткосрочном периоде.

Для успешной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики необходимо, чтобы все звенья планирования разрабатывались на каждом предприятии. К сожалению, проблема такова, что «культура планирования» на предприятиях России пока отсутствует.

Термин «планирование» можно рассматривать с макро и микроэкономических позиций. С макроэкономической точки зрения

«планирование» означает определение природы происхождения и теории развития компании. С микроэкономических позиций

«планирование» — это умение прогнозировать будущее развитие предприятия и использовать полученные данные для улучшения финансового положения предприятия. Планирование в этом случае выступает функцией менеджмента.

Отсутствие системы корпоративного финансового планирования на предприятиях сопровождается обычно принятием ошибочных управленческих решений и, как следствие, снижается конкурентоспособность предприятия, нарушается координация действий между его подразделениями, уменьшаются возможности маневра на рынке производимых товаров и услуг.

Однако внедрение процесса планирования на предприятиях не означает быстрого решения всех проблем и тем более не является панацеей от всех бед. Как показали исследования английского специалиста по планированию Р. Финна, успех приносит лишь долговременный опыт планирования, который превышает два года. Планирование создает стабильность в развитии предприятия и не приводит к резкому улучшению деятельности. Стабильный успех достигается лишь в условиях.

По мнению французского экономиста Бернара Коласа, планирование — это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения. Финансовое планирование — это планирование всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Таким образом, процесс планирования поддерживает потенциал предприятия на таком уровне, чтобы оно могло стабильно и экономически эффективно развиваться.

Характер и содержание плановой деятельности определяют основные принципы планирования: единство; участие; непрерывность; гибкость; точность.

В целях систематизации основных видов планирования на российских предприятиях рассмотрим классификацию планирования по разным признакам, используя комплексный подход к системе планирования в рамках реализации финансовой политики хозяйствующего субъекта бизнеса.

1. По продолжительности горизонта планирования:

- долгосрочное;
- среднесрочное;
- краткосрочное.

2. В зависимости от целей предприятия:

- стратегическое;

— тактическое.

3. В зависимости от степени определенности развития внешней среды бизнеса:

— в прогнозируемых условиях;

— в условиях неопределенности.

4. В зависимости от объема и качества информации:

— при достаточном объеме и качестве информации;

— при недостатке информации и низком качестве.

5. В зависимости от временной ориентации идей:

— базирующиеся только на тенденциях прошлого;

— ориентирующиеся только на будущее;

— приспособливающиеся только к настоящему;

— планирование, ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования.

Классификация раскрывает разницу между видами планирования, когда предприятие выступает в качестве «открытой» системы, планирование должно базироваться на конкретных принципах развития предприятия, определенных в рамках разработанной политики. Это позволяет говорить о таких видах, как стратегическое и тактическое планирование.

В командно-административной, «закрытой» экономике планирование определялось длительностью горизонта планирования и подразделялось на долго-, среднесрочное и краткосрочное.

Стратегическое планирование, таким образом, отличается от долгосрочного, поскольку в первую очередь оно связано с целями развития предприятия в конкретный период времени, а долгосрочное — определяет продолжительный период планирования.

Аналогичные различия касаются оперативного планирования, с одной стороны, среднесрочного — с другой.

Необходимо отметить, что стратегическое планирование бывает как долгосрочным, так и среднесрочным. Второй способ особенно характерен для российских предприятий, разрабатывающих стратегию на 3–5 лет. Зарубежные компании имеют план стратегического развития на 10–15 лет.

Тактическое планирование направлено на организацию распределения ресурсов для достижения стратегических целей. Тактическое планирование охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды времени. Если стратегическим планированием занимаются менеджеры высшего управленческого звена, то тактическое планирование может осуществляться менеджерами среднего и низшего звена.

Таким образом, стратегическое и тактическое планирование имеет следующие коренные отличия:

1. Стратегическое планирование отвечает на вопрос: «чего хочет добиться предприятие?», тактическое планирование — «как это сделать?»

2. Стратегическое планирование более субъективно, чем тактическое, так как оно зачастую базируется на системе экспертных оценок. Тактическое планирование основано на конкретной информации, количественно и качественно измеримой.

3. Тактическое решение менее подвержено риску, чем стратегические, поскольку первые касаются в основном внутренних проблем предприятия, поддающихся регулированию, а вторые — в основном внешних, на которые предприятие иногда не может влиять.

4. Тактические решения легче оценить в денежном выражении, чем стратегические.

Итак, стратегическое планирование как исходный пункт всей системы планирования на предприятиях предусматривает разработку главных целей и основных способов их достижения.

Стратегические мероприятия оцениваются в денежной форме. Полученная сумма представляет собой тот объем инвестиций, который необходимо вложить в предприятие для реализации стратегических целей.

Стратегические мероприятия подразделяются на инвестиционные проекты. Для каждого инвестиционного проекта необходимо составить бизнес-план, который покажет окупаемость инвестиций. После составления бизнес-планов стратегические мероприятия ранжируются по эффективности. Те проекты, которые быстрее окупаются и (или) имеют более высокие показатели рентабельности и ликвидности, внедряются в первую очередь.

Разработка бизнес-плана не подменяет составление бюджетов предприятия. В зависимости от типа источников финансирования бизнес-планы, могут быть двух видов: для внешнего инвестора и внутренний бизнес-план.

Бизнес-план для внешнего инвестора, которым может выступать коммерческий банк,

инвестиционная компания, любое физическое или юридическое лицо, должен состоять из следующих разделов: характеристика предприятия и проекта; план маркетинга; план производства; финансовый план.

Внутренний бизнес-план составляется в том случае, когда предприятие желает использовать часть своей прибыли в виде инвестиций в собственный бизнес. В этом случае из бизнес-плана исключается характеристика предприятия.

После обоснования эффективности инвестиций необходимо составить бюджет предприятия, то есть план его развития на последующий год с включением результатов стратегического планирования и бизнес планирования. Если сроки окупаемости проектов больше одного календарного года, то бюджеты составляются на несколько последующих финансовых периодов.

Бюджет предприятия, именуемый основным или общим, включает в себя два раздела: операционный бюджет; финансовый бюджет. Результатом операционного бюджета является бюджет прибыли (убытков) предприятия. Финансовый бюджет включает в себя инвестиционный бюджет, бюджет потока денежных средств, бюджетный баланс.

3.4. Методология и принципы корпоративного финансового планирования

Процесс планирования осуществляется по своим внутренним законам согласно логике обоснования показателя, то есть в соответствии с методологией планирования. **Методология планирования** — это систематизированная совокупность основных принципов, методов и систем, применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для выполнения плана, а также его мониторинга. Методология планирования как научная рекомендация по осуществлению процесса планирования не является раз и навсегда данной, незыблемой. Она может совершенствоваться с появлением новых знаний в области экономики и планирования. Важное значение имеют принципы методологии планирования.

К основным **принципам** планирования относятся:

1. **Принцип единства**, то есть холизма, означает, что используемые в планировании показатели надо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости. Разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении единого вектора цели. Соблюдение принципа требует координации и интеграции действий служб и подразделений системы, отражаемых в соответствующих плановых показателях. Плановое изменение показателя-фактора обязательно вызывает плановое изменение зависимого показателя деятельности.

2. **Принцип непрерывности** определяет процесс планирования как непрерывный, когда на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму — третий и т. д. Принцип касается прежде всего планов различного периода: краткосрочный план является частью среднесрочного, а среднесрочный — долгосрочного. Такое понимание включает и связь планирования с прогнозированием, когда план есть производная от прогноза. Принцип также определяет кругооборот и последовательность этапов планирования. Однако их последовательность важна лишь для разработки отдельного показателя и календарного периода. Этапы планирования показателей разных планов в одной системе могут осуществляться как одновременно, так и различаясь по времени.

3. **Принцип гибкости** означает способность плана менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности и иметь определенные резервы. Принцип диктует наличие механизма изменения плановых величин, то есть их возможную корректировку для адаптации к изменившимся обстоятельствам бизнеса. Кроме того, гибкость в планировании означает наличие определенных резервов или «надбавок на безопасность», которые должны амортизировать результаты работы при ухудшении условий деятельности.

4. **Принцип точности** требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя. Обоснованность плана в числовом значении означает его соответствие имеющимся ресурсам, в том числе нормальным способностям и трудозатратам исполнителей. Так называемый напряженный план, превышающий эту норму, не оставляет резервов на случай ухудшения обстоятельств, а так называемый заниженный план создает условия для необоснованного поощрения работников без должных усилий с их стороны. Необходимость детализации и конкретизации плана в долгосрочной перспективе выражена менее ярко, чем в краткосрочном периоде. Действие данного

принципа усиливается по мере приближения времени плана.

5. **Принцип участия** означает, что в разработку плановых показателей должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости — специалисты извне и партнеры по бизнесу. В разработке планового документа обязательно участие будущих исполнителей. Это повышает степень их вовлеченности в процесс работы, формирует чувство сопричастности. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ, объединяющий в себе ракурс позиций структурных подразделений компании. В ходе такого участия создается система мер, в выполнении которой будут задействованы подлинники исполнители.

Методы планирования составляют операционный инструментарий, посредством которого реализуется этот процесс. К основным методам планирования относятся: балансовый, опытно-статистический, нормативный, экономико-математический. Каждый из указанных методов включает десятки, а то и сотни разновидностей, приемов и способов расчетов.

Балансовый метод планирования характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Метод предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (в том числе таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой — направления их использования. Правильное определение ресурсов будет означать обоснованное направление их использования согласно имеющимся потребностям. В планировании часто применяются такие балансы, как натуральный, трудовой, межотраслевой и др. Так, план товарооборота компании обязательно требует расчета плана его товарного обеспечения, что осуществляется посредством балансового метода, а баланс денежных доходов и расходов населения региона — определения источников получения ими средств и направлений их расходования, что также выполняется посредством балансового метода.

Например, необходимо составить баланс доходов и расходов компании и определить сумму кредитов, необходимых для обеспечения ее потребности в средствах.

В табл. 2 указаны основные источники поступления средств и направления их расходования по компании на год. Понятно, что для уравновешивания суммы доходной и расходной частей плана компании необходимы кредиты на сумму: $17,2 - 8,8 - 6,0 - 0,4 - 0,2 = 1,8$ (д. ед.).

Однако для обоснования такой суммы кредита еще требуется проверка посредством составления шахматной таблицы, увязывающей источники средств с адресными расходами. Согласно балансу доходов и расходов, компании для нормальной деятельности необходимы кредиты на сумму 1,8 денежных единиц (д. ед.).

Опытно-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является достаточно простым, но он имеет существенные недостатки: плановый показатель, рассчитанный таким образом, отражает сложившийся уровень работы с его недоиспользованными резервами и погрешностями в прошлом.

Таблица 2 Схема финансового плана (баланса доходов и расходов) компании на планируемый год (в денежных единицах)

Доходы и поступления	Сумма	Расходы и отчисления	Сумма
Балансовая прибыль	8,8	Налоги от прибыли	4,12
Амортизация	6,0	Прирост собственных оборотных средств	1,0
Прирост устойчивых пассивов	0,4	Капитальные вложения	9,0
Выручка от реализации выбывшего имущества	0,2	Возврат займов от прибыли	1,5
Кредиты банков	?	Целевые фонды	1,58
Итого	17,2	Итого	17,2

Нормативный метод планирования (или метод технико-экономических расчетов) использует

нормативы и нормы. В экономике различают понятия «норматив» и «норма».

Норматив — это научно обоснованная величина затрат, разработанная в централизованном порядке специальными научными учреждениями отрасли или государства.

Норма — это обоснованная величина затрат, разработанная компанией. Считается, что более обоснованными являются нормативы, применение которых повышает точность и объективность планового показателя. Однако они не всегда учитывают особенности конкретного региона или компании. В планировании часто используются следующие нормативы и нормы: сырья, материалов, топлива, электроэнергии, труда, финансовых затрат на единицу продукции, амортизации и т. д.

Например, если необходимо определить плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции — 2 000 т, норма выхода готовой продукции — 156 % к затратам муки. Исходя из пропорции: 2000 — 156 %; x — 100 %, определяем: $x = 2000 \times 100 \% \div 156 \% = 1282$ (т). В результате норма выхода готовой продукции определяет потребность в муке для хлебопекарни в количестве 1282 т.

Группа экономико-математических методов планирования характеризуется возможностями оптимизации плановых решений. Сущность экономико-математических методов планирования состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. Так, можно определить оптимальную зависимость между:

1) партией поставки товаров и издержками на их транспортировку и хранение;
2) объемом деятельности и издержками с учетом необходимой прибыли; 3) объемом капиталовложений и прибылью. По сути, любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и обязательной экспертной оценки полученных данных. Например, необходимо составить план розничного товарооборота торговой компании на 2018 год. Известно, что прогноз этого показателя по компании определен в размере 419 д. ед.

Исходные данные и расчеты приведены далее. Специалисты компании обосновали, что с учетом мер бонификации (бонификация — система оплаты товаров, которая использует различные виды премирования участников), что потребует 5 д. ед. расходов, можно дополнительно к прошлым периодам получить оборот на сумму 15 д. ед. Тогда обоснование плана розничного товарооборота (при неизменности прочих факторов влияния на оборот) может быть следующим:

Базовая величина плана согласно прогнозу	419 д. ед.
Дополнительный оборот за счет бонификации	15 д. ед.
Итого:	434 д. ед.

Примечание: Следует учитывать, что к такому обоснованию плана товарооборота необходимо приложить план мероприятий, предусматривающий: виды поощрений; систему критериев бонификации; список ответственных исполнителей; необходимые действия и сроки их осуществления; ожидаемый эффект в виде прироста товарооборота на сумму 15 д. ед., а также прибыли.

Таким образом, план розничного товарооборота компании на 2018 год может быть утвержден в сумме 434 д. ед.

Следующий элемент методологии планирования — **показатели плана**.

Показатель плана — это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса, решения) экономического объекта.

Показатели, используемые в экономических расчетах, могут быть классифицированы по различным основаниям.

1. По роли в управлении: директивные, обязательные для исполнения; расчетные, необязательные для исполнения, в том числе те, которыми обосновывают директивные показатели. Их количество много больше директивных.

2. По экономическому содержанию: натуральные выражаются в тоннах, метрах, литрах, условных банках и др.; стоимостные, выражаются в денежной форме, которая является эквивалентом многих показателей; трудовые, выражаются посредством затрат труда.

3. По отношению к деятельности: объемные (количественные), характеризуют объем

деятельности, инвестиций и др., например товарная продукция, грузооборот, торговая площадь, объем строительно-монтажных работ; качественные, характеризуют качество работы, например производительность труда, себестоимость, прибыль и рентабельность.

4. По отношению к со-измерителю: абсолютные, выражаются суммой или количеством; относительные, то есть выраженные по отношению к другому показателю, в том числе к этому же, но базисному. В экономических расчетах относительные показатели зачастую играют более важную роль, чем абсолютные.

Например, сумма прибыли в 200 тыс. руб. мало о чем говорит, так как безотносительна к объему деятельности или капиталу. А вот рентабельность 24 % капитала означает, что на каждые 100 руб. основных и оборотных средств в компании приходится 24 руб. прибыли, что уже позволяет качественно оценить использование средств объектом хозяйствования.

5. По роли в экономической работе: прогнозные; плановые; ожидаемого выполнения; фактические.

Ожидаемое выполнение показателя определяется в период, когда еще отсутствуют фактические данные в целом за изучаемый период, но имеются фактические данные за часть периода. Ожидаемое выполнение представляет собой нечто среднее между плановым заданием периода и его фактическим выполнением. Его расчет включает, как правило: а) сумму фактических данных за прошедший период времени на момент расчета; б) сумму плановых данных оставшегося периода времени, причем этот план может быть скорректирован с учетом фактического выполнения.

6. По направленности: адресные, или индивидуализированные — для конкретного исполнителя; обезличенные — касаются всех исполнителей, например нормативы.

7. По критерию математических вычислений: объемные; средние; приростные; предельные (дифференцированные); индексные.

8. По форме отчетности: оперативные, основанные на текущем наблюдении за деятельностью; статистические, предусмотренные статистической отчетностью; бухгалтерские, предусмотренные бухгалтерской отчетностью. В отличие от статистических, бухгалтерские показатели более точные, но требуют больше времени для своего определения.

Показатели в масштабах экономики объединяются системой. *Система экономических показателей* — это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта. Эти характеристики могут быть взаимосвязаны технологически, организационно, каким-то иным образом и, конечно, экономически. Система экономических показателей отражает:

- 1) организацию, объем и структуру работы;
- 2) реальные связи объектов хозяйствования различных уровней и масштабов деятельности;
- 3) единую стандартизированную и обязательную для применения методику расчета.

В экономических расчетах важна сопоставимость показателя не только по методике расчета, но и по ценам и другим факторам. Такая сопоставимость показателя достигается специальными расчетами: переводом в сопоставимые цены, переводом в сопоставимость по времени деятельности, по иным сопоставлениям.

Сопоставимость по ценам достигается использованием плановых и фактических индексов цен на товары и услуги.

Например, необходимо указать фактический розничный товарооборот России за 2005 г. в ценах 2007 г., то есть для задач планирования перевести данные по обороту 2005 г. в сопоставимые цены. Известно, что розничный товарооборот страны в 2005 г. составлял 755 млрд руб. в текущих ценах. Фактический индекс цен на товары широкого потребления составил: за 2005 г. — 1,3 раза, за 2006 г. — 1,22 раза.

Расчет. Объем розничного товарооборота страны за 2005 г. в ценах 2007 г. составит:
 $755000 \times 1,3 \times 1,22 = 1197,43$ млрд руб.

Вывод. Розничный товарооборот 2005 г. в ценах 2007 г. составил по стране 1197,43 млрд руб.

Полученная величина сопоставимого по ценам показателя может быть использована как база для расчетов плана (прогноза) товарооборота на следующие периоды.

Например, необходимо определить сопоставимый по времени деятельности компании объем платных услуг за 2016 г. Компания имеет четыре филиала, объем услуг которых за 2016 г. составил 4700 тыс. руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение двух месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 80 тыс. руб.

Расчет. Сопоставимый по времени работы объем платных услуг компании составит:

$$4700 + 80 \times 2 = 4860 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким был бы объем услуг компании за 2016 г., если бы все ее филиалы работали весь год. Именно эта величина должна использоваться в экономических обоснованиях плана на будущее как база для расчетов.

Вывод. Сопоставимый по времени работы объем услуг компании, который должен будет использоваться как база для последующих плановых расчетов, составляет за год 4860 тыс. руб.

В экономических расчетах, кроме понятия «показатель», часто используется еще одно понятие — «параметр». Параметр как показатель, характеризующий систему или **элемент системы**, указывает, что данная система отлична от других. Термин «параметр» употребляется и в значении измеримой величины, которая характеризует структуру явления, его состояние, уровень развития и сам процесс. В этом смысле параметром является, например, темп изменения валового внутреннего продукта страны, уровень инфляции, изменение численности населения. Параметры составляют каркас каждой экономической модели и выявляются путем статистического изучения экономической действительности. Например, если изучается расход материалов в производстве, то параметром может считаться норматив этих расходов.

Еще один элемент методологии планирования — это **система мер (действий)**, необходимых для выполнения плана. *План* — реальный ориентир к действиям. И действия плана требуют своих обоснований. Без них план никогда не станет реальностью. Надежды на то, что запланированная цель осуществится сама собой, маловероятны. Достижение цели требует продуманных, волевых и ответственных действий. Поэтому меры выполнения плана включают развернутое описание необходимых действий; ресурсное обеспечение; перечень участвующих исполнителей (служб) и определение их дифференцированных задач; сроки выполнения расчетных показателей.

Меры достижения целей плана требуют обоснования с организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и иных сторон. Эти стороны должны иметь экономическое содержание, то есть необходимые ресурсы и ожидаемые результаты, выраженные в стоимостном эквиваленте. Понятно, что меры выполнения бизнес-плана по уровню разработанности будут отличаться от мер выполнения стратегического плана. Разумеется данный элемент методологии планирования имеет свои особенности в каждом виде плана. Но обязательность его присутствия в плане не вызывает сомнений.

Типовые меры (действия) по выполнению планового показателя предусматриваются для различных сфер деятельности:

1. В сфере основного капитала:

- поиск источников инвестиций на выгодных условиях;
- модернизация, реконструкция и расширение деятельности;
- увеличение доли активной части основных фондов;
- меры повышения уровня автоматизации и механизации труда;
- профилактический ремонт и своевременная замена изношенных частей оборудования, частичная или полная модернизация узлов;
- защита авторских прав субъекта хозяйствования;
- применение оправданной ускоренной амортизации;
- открытие новой сети, в том числе торговой: сниженных цен, сетей, торгующих по каталогам, складов-магазинов, демонстрационных залов, почтовой торговли и др.

2. В сфере персонала:

- новые системы мотивации труда: а) сдельные системы; б) доплаты и надбавки; в) премирование, из них специальные и индивидуальные виды премирования;
- меры повышения производительности труда, в том числе за счет эффективного использования основного и оборотного капитала, рационализации численности работников;
- применение нормативов и норм труда;
- наем высококвалифицированных работников;
- применение должностных инструкций;
- повышение квалификации персонала, в том числе его обучение;
- меры по соблюдению трудового законодательства;
- создание атмосферы делового сотрудничества администрации и профсоюзов;
- обязательное выполнение всех пунктов трудовых соглашений и договоров;

- укрепление трудовой дисциплины;
 - снижение потерь рабочего времени.
3. В сфере менеджмента:
- применение схем управления, адекватных условиям деятельности;
 - планирование карьеры сотрудников;
 - организация объединений объектов хозяйствования;
 - диверсификация деятельности, в том числе внедрение новых видов бизнеса;
 - развитие культуры производства на объектах хозяйствования.
4. В сфере оборотного капитала:
- ускорение оборачиваемости капитала в пределах нормы;
 - нормирование элементов капитала;
 - меры нормализации производственных и торговых запасов;
 - ускорение сроков доставки сырья, продукции и товаров;
 - уменьшение дебиторской задолженности;
 - увеличение доли собственного оборотного капитала;
 - использование капитала партнеров по бизнесу;
 - поиск кредитов на льготных условиях.
5. В сфере маркетинга, в том числе сбыта:
- снижение звенности товародвижения;
 - стимулирование сбыта;
 - использование инструментов маркетинга;
 - поиск новых выгодных поставщиков;
 - совершенствование системы хозяйственных связей;
 - новые формы обслуживания;
 - расширение спектра платных услуг;
 - контроль за качеством продукции (товаров);
 - рекламная кампания;
 - дизайн товара и его упаковки;
 - новые формы коммерции (мерчандайзинг, бонификация, брендинг, паблик рилейшнз, директмейл, паблисити, торговые конкурсы, презентации, использование образцов товаров, купонов, зачетных талонов и др.).
6. В сфере рационализации издержек производства и обращения:
- режим экономии, в том числе жесткий контроль за расходованием средств;
 - рациональное расходование средств, направляемых на статьи, связанные с повышением качества продукции и обслуживания;
 - внедрение дешевой распределительной системы;
 - ликвидация потерь от бесхозяйственности и расточительства;
 - рационализация расходов: на транспорт, тару, упаковку, содержание помещений и др.;
 - снижение материалоемкости продукции;
 - исследование каждого вида затрат, по которым имеются неоправданный рост или перерасход.

Разработка мер выполнения плана включает также задания исполнителям — работникам подразделений и служб, специалистам. В таких заданиях указываются основные подцели, то есть задачи для исполнителей. Эти задачи рекомендуется излагать кратко, без детализации, что позволит в дальнейшем исполнителю самостоятельно определить необходимые конкретные действия сообразно обстановке и складывающимся обстоятельствам. Такой подход в сочетании с соответствующей мотивацией труда исполнителя плана повышает степень его самостоятельности, ответственности и творчества при выполнении задания. Эта самостоятельность должна быть лишь в определенных пределах, не превышающих должностные полномочия исполнителя плана.

Меры выполнения плана должны включать сроки исполнения. Это целесообразно делать посредством составления календарного плана, разработки сетевого графика или «дерева целей». Такой подход упорядочивает время начала и окончания работ, последовательность их выполнения, включает резервы времени, а также усиливает возможности мониторинга со стороны руководства.

Разработка мер выполнения плана, увязанная по исполнителям, определяет синергию объекта хозяйствования, то есть сотрудничество между различными компаниями или подразделениями

(службами) одной компании. Благодаря синергии создается продуманная взаимосвязь и зависимость исполнителей разного уровня и видов деятельности.

Меры выполнения плана включают смету расходов. Она может разрабатываться: а) для отдельных структурных подразделений; б) в целом по компании на блок заданий плана, в) для отдельного исполнителя плана; г) на отдельное задание плана. Обязательна разработка общей по компании сметы расходов на весь план.

Конкретизация расходов сметы не должна мешать определенной степени свободы исполнителей плана при выполнении его задания. Однако форма отчета об использовании средств должна позволять контролировать направления и размеры их расходования. В экономической теории наряду с понятием «план» широко используется понятие «политика». Политика — это управление определенной сферой деятельности в рамках выбранной плановой стратегии объекта хозяйствования. Политика отражает общие указания по осуществлению деятельности в компании, характеризует положения, в соответствии с которыми устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика компании в определенной сфере характеризует ее деятельность, направленную на достижение цели, создание преимуществ и благоприятных условий развития отдельных аспектов работы. Она определяет стиль используемых подходов и приемов формирования необходимой среды хозяйствования, в которой будут реализованы долговременные цели стратегического плана компании.

В рамках комплексного подхода к исследованию экономического содержания системы финансового планирования предлагается рассмотреть принципы и методы ее организации. Таким образом, принципы организации системы финансового планирования определяют некий характер и содержания конкретный вид управленческой деятельности на предприятии. В контексте данной части исследования с целью совершенствования вопросов теории и практики финансового планирования на российских предприятиях предлагается современная модель принципов организации системы финансового планирования на основе комплексного подхода методического планирования финансовых показателей (рис. 3).



Рис. 3. Принципы системы финансового планирования (составлено авторами)

Предложенная модель позволит рационально распределять финансовые ресурсы предприятия, эффективно использовать систему финансирования проектов, обеспечивать платежеспособность предприятия на всех его этапах развития и учитывать конъюнктуру рынка.

Принципы организации корпоративного финансового планирования реализуются в тесной взаимосвязи с современными методами планирования финансовых показателей, алгоритм которых представлен в табл. 3

На основе комплексного подхода исследованию сущности финансового планирования это понятие можно определить как процесс планирования финансовых ресурсов и денежных средств предприятия с целью обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости субъекта экономических отношений.

Значение корпоративного финансового планирования состоит в возможности повышения конкурентоспособности на основе принятия эффективных управленческих решений с учетом поставленных стратегических целей при обеспечении необходимым объемом ресурсов экономических и финансовых процессов, а также обеспечивает прозрачность компании (предприятия, организации) для внешних инвесторов, государственных органов, стейкхолдеров.

Таблица. 3. Алгоритм современных методов финансового планирования на предприятиях

№ п/п	Название метода	Сущность и содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода
1	Расчетно-аналитический метод	Основан на прогнозировании финансовых показателей на основе анализа их достигнутой величины. Данный метод применяется, когда взаимосвязь между показателями устанавливается не прямым способом, а косвенно, на основе изучения их динамики за ряд периодов. При использовании данного метода часто прибегают к экспертным оценкам	Данный метод планирования используется при отсутствии технико-экономических нормативов, а взаимосвязь показателей может быть установлена не прямо, а косвенно, на основе анализа их динамики и связей. Метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, прогнозировании динамики активов и пассивов и др.	При наличии у предприятия недогруженных активов использование данного метода вызовет усиление степени недогрузки, что может привести к серьезным искажениям в конечных параметрах всего финансового плана
2	Метод оптимизации плановых решений	Сводится к разработке нескольких вариантов расчетов, из которых выбирают один. При выборе наиболее оптимального варианта могут применяться следующие критерии: максимальная рентабельность вложенного капитала; максимальное значение прибыли; максимальная оборачиваемость капитала; оптимальное соотношение заемных и собственных	Многовариантность данного метода при составлении смет	При использовании данного метода в итоге приводит к большой вероятности отклонений фактических показателей от запланированных

		средств предприятия; минимальное значение приведенных затрат		
3	Балансовый метод	<p>Данный метод планирования финансовых показателей состоит в увязке планируемого поступления и использования финансовых ресурсов с учетом остатков на начало и конец планируемого периода посредством построения балансовых соотношений.</p> <p>Использование этого метода целесообразно при планировании распределения прибыли, формировании фондов накопления и потребления.</p> <p>Балансовый метод традиционно используется при разработке шахматной таблицы</p>	<p>Достоинствами балансового метода являются правильная обоснованность и реалистичность, так как необходимы верные элементы доходов и расходов для ведения их учета</p>	<p>К недостаткам относится динамика рыночных оценок капитала, конъюнктуры, инфляции</p>
4	Нормативный метод	<p>Основывается на системе норм и нормативов, используемых для расчета целого ряда показателей финансового плана.</p> <p>Можно выделить следующие нормы и нормативы: федеральные; региональные; местные; отраслевые; групповые; внутренние (нормы и нормативы предприятий)</p>	<p>Учитывая норматив и фактический показатель, есть вероятность рассчитать отклонение и на их основе разработать мероприятия по их решению</p>	<p>К недостаткам относятся постоянное изменение регулируемых нормативов и возможность корректировки внутриорганизационных нормативов</p>
5	Метод экономико-математического моделирования	<p>Позволяет установить количественно определенную взаимосвязь между планируемым показателем и факторами, его определяющими.</p> <p>Экономико-математическая модель может выражать функциональную зависимость финансового показателя от ряда влияющих на него факторов</p>	<p>Широкое применение в планировании финансовых показателей, основанных на регрессионной связи.</p> <p>Такие модели позволяют определить зависимость среднего значения финансового показателя (рассматриваемого как случайная величина) от одного или нескольких факторов</p>	<p>Небольшой период исследования не позволяет выявить общие закономерности.</p> <p>Выбор слишком большого периода тоже чреват определенными неточностями в прогнозировании.</p> <p>Наиболее оптимальным на сегодняшний день считается период в 1–2 года</p>

3.5. Организация процесса корпоративного планирования

При организации планирования составляющими ее элементами являются порядок и последовательность разработки плана; система информации; исполнители.

Различают организацию планирования: а) на государственном уровне (страны, региона, отрасли); б) внутрифирменную.

Первый названный нами элемент организации планирования — **порядок и последовательность разработки плана компании** осуществляется в несколько этапов:

- 1) обоснование целей деятельности;
- 2) сбор информации;
- 3) проведение экономического анализа;
- 4) составление прогнозов;
- 5) составление планов;
- 6) утверждение и доведение планов до исполнителей;
- 7) выполнение плана исполнителями;
- 8) мониторинг плана.

Последовательность этапов планирования может быть иной. В этой связи можно говорить о логике последовательности разработки функциональных планов. После разработки прогнозов спроса, сбыта (продажи) разрабатывается главный план компании — план маркетинга. Его параметры служат основой для разработки соответствующих планов:

- сбыта (товарооборота);
- производства;
- прибыли и рентабельности;
- издержек производства и обращения;
- финансового плана;
- инвестиций;
- по персоналу и др.

Приведенная последовательность разработки планов является ориентировочной.

Планирование начинается с выбора приоритетов в развитии. Выбор полностью зависит от решения высшего руководства, которое определяет основные цели деятельности на будущее.

Работа по сбору информации в планировании во многом схожа с аналогичным этапом в организации прогнозирования. Однако ее отличием является преимущественное использование информации внутренней среды хозяйствования.

Экономический анализ как оценка информации о прошлом и настоящем для определения будущего в силу своего важного значения рассматривается как самостоятельный элемент экономической работы. Это процесс, основанный на изучении данных о финансовом, экономическом, коммерческом, технологическом, кадровом и ином состоянии в прошлом и настоящем с целью оценки будущих условий и результатов деятельности экономического агента. Анализ считается обязательным начальным этапом планирования и включает экономические расчеты; выявление позитива в деятельности; выявление негатива в деятельности, в том числе изучение факторов его появления; оценку деятельности; разработку рекомендаций по улучшению деятельности.

Сущность, виды и этапы экономического анализа изучаются соответствующей дисциплиной. Особое значение в условиях конкуренции приобретает SWOT-анализ, название которого произошло по первым буквам английских слов: «мощь», «слабость», «возможности», «угрозы».

В основе SWOT-анализа лежит универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT-анализа может быть любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT-анализа:

1. SWOT-анализ деятельности компании или производственного предприятия.
2. SWOT-анализ деятельности государственной или некоммерческой организации.
3. SWOT-анализ деятельности образовательного учреждения.
4. SWOT-анализ определенной территории: страны, региона, района или города.
5. SWOT-анализ отдельного проекта, отдела.

6. SWOT-анализ определенного рынка или отрасли.
7. SWOT-анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги.
8. SWOT-анализ личности.

Традиционно компании проводят SWOT-анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Периодичность проведения SWOT-анализа. Рекомендуется проводить SWOT-анализ минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT-анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Расшифровка аббревиатуры SWOT-анализа общеизвестна: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

S — Strengths

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W — Weaknesses

Слабые стороны или недостатки товара или услуги — такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O — Opportunities

Возможности компании — это благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

T — Threats

Угрозы компании — это негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Методика SWOT-анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегию товара:

1. Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги в разрезе внешних и внутренних факторов.
2. На основе проведенного анализа формируются сильные и слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

3. Полученные параметры вносятся в SWOT-матрицу для удобства анализа.

4. На основе SWOT-матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков. В процессе проведения SWOT-анализа нужно привлечь заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Кроме SWOT-анализа, для целей планирования и прогнозирования используются и другие фундаментальные методы: сравнение; группировка; индексный; цепной подстановки; графический; балансовый; корреляционный; регрессионный; факторный; маржинальный; дисперсионный; морфологический; дельфийский; экспертных оценок; предельный; генетический; теории игр и др.

Однако сходство методов анализа, применяемых для прогнозирования и планирования, не случайно, так как они имеют единый генезис. Более того, имеется определенная общность методов анализа и планирования. Так, перспективный анализ позволяет преемственно перейти от изучения прошлого к планированию будущего, используя единые подходы. Знание сущности методов анализа способствует лучшему пониманию методики планирования.

Следующий этап организации планирования — **составление планов**. Он включает многочисленные расчеты, теоретическая сущность которых изучается различными дисциплинами, а методология обоснований — данным курсом.

Процесс **утверждения плановых показателей** предусматривает предварительное обсуждение проекта плана заинтересованными службами компании, а затем и ее высшим руководством. Утверждение официальных планов фиксируется документально протоколом, приказом или распоряжением. После утверждения планы доводятся до исполнителей: структурных подразделений, отделов, служб и отдельных работников. Начинается работа по их выполнению, в которой весьма заметную роль играют менеджеры. Ход выполнения планов контролируется, во-первых, по расходованию средств, во-вторых, по времени выполнения, в-третьих, с точки зрения экономического эффекта.

Кроме официальных планов, в работе компании применяется множество таких планов, которые больше напоминают управленческие решения. Чаще они бывают тактического характера. Предприниматели, менеджеры и другие специалисты компании ежедневно принимают множество конкретных решений, направленных на достижение утвержденных целей и подцелей. Планирование текущих действий также основывается на общей методологии планирования. Так, процесс принятия решения базируется на необходимости выбора одного варианта из всех имеющихся альтернатив с учетом ограниченных возможностей и целевых устремлений.

Сложной дилеммой в теории планирования является противопоставление требований адекватности и стабильности плана. С одной стороны, разработка плана должна быть направлена на непрерывное его приспособление к изменяющимся условиям деятельности компании, но с другой — план должен быть стабильным хотя бы некоторое время, чтобы действительно служить ориентиром в работе. Реальное претворение такого парадокса заключается в поиске компромисса путем:

1) корректировки плана (постоянно либо эпизодически, по мере накопления его оперативных изменений). Но и первоначальный, и скорректированный планы должны иметь неизменные параметры-критерии, позволяющие оценить степень достижения конечных целей деятельности;

2) построения системы стимулирования труда работников за достижение: конечных целей, либо подцелей деятельности, либо промежуточных результатов.

Качество планирования во многом определяется уровнем подготовленности работников компании, который определяется:

- теоретической подготовкой;
- уровнем их интеллектуального развития, в том числе миропониманием;
- опытом и квалификацией;
- пониманием того, что план — это система сознательно принимаемых решений, требующих соответствующих действий;
- умением предвидеть последствия принимаемых мер;
- способностью видеть главное, абстрагируясь от второстепенного и несущественного;
- умением найти оптимальное соотношение внешнего и внутреннего в условиях бизнеса.

Безусловно, в условиях рынка основная ответственность в планировании возлагается на

финансовых менеджеров. Если задачей экономистов является экономическое обоснование плановых показателей, то в задачу финансовых менеджеров входит интерпретация этих показателей конкретными действиями коммерческого, технологического, кадрового и иного характера. Но одно с другим тесно взаимосвязано. Работники экономического отдела и менеджеры компании выполняют в сущности одну задачу, но разными средствами. Менеджер должен обладать особыми умениями и навыками в управлении, в том числе в управлении людьми. Система выполняемых им действий направлена на оптимизацию имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей хозяйствования. Менеджеры активно участвуют в разработке и осуществлении планов деятельности компании, в том числе планов экономического характера. Высшее руководство компании совместно с менеджерами выбирает цели деятельности и разрабатывает соответствующую стратегию развития. Экономическая обработка выбранных целей детализируется экономистами, которые обосновывают ее экономическими категориями. Однако выбор ключевых действий по достижению плановых целей — это функция менеджеров. Они ежедневно занимаются вопросами планирования, участвуют в разработке многих видов планов компании, определяют ее стратегию, политику сфер деятельности, бизнес-планы и т. д. Финансовое прогнозирование, программирование, календарное планирование — все это особые инструменты, используемые менеджерами в своей работе. Поэтому в настоящее время возрастает значение профессии экономиста-менеджера, она становится особенно востребованной.

Новая роль экономического работника во многом связана с его действиями как менеджера, референта и консультанта для руководства компании по различным экономическим вопросам деятельности. Роль контроллера компании начинает проявляться и в российской экономической жизни. В этой связи отметим необходимые черты, которыми должен обладать данный работник: хорошее знание теоретических основ рыночной экономики; знание современной зарубежной экономической мысли и передового опыта наиболее известных зарубежных компаний; знание современных методик анализа, прогнозирования и планирования; новаторский стиль работы и мышления; инициатива ради прорыва в бизнесе, поиск новых идей, полезных для компании; компетентность в области разработки и экономического обоснования выбранного варианта действий.

Но главное качество — есть умение увидеть в потоке сообщений определенные тенденции и закономерности, обосновать правильный путь выхода из сложного кризисного положения. А для этого нужна подготовленная личность, имеющая широкий кругозор, аналитическое мышление, объективное масштабное видение проблем, понимание внутрифирменных интересов, умение защищать их экономическими методами и действовать эффективно.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Охарактеризуйте понятия реактивного и интерактивного планирования и раскройте их достоинства и недостатки.
2. Дайте определение показателям плана как элементу планирования и классифицируйте их по различным признакам.
3. Раскройте систему мер (действий) необходимых для выполнения плана.
4. Перечислите типовые меры (действия) по выполнению плановых показателей для различных сфер деятельности.
5. Перечислите основные элементы организации планирования на предприятии и раскройте их содержание.
6. В чем состоит сущность SWOT-анализа?
7. Каковы основные направления проведения SWOT-анализа?
8. Раскройте особенности SWOT-анализа.
9. Дайте краткую характеристику областям проведения SWOT-анализа.
10. Какую роль в планировании и прогнозировании играет экономический анализ?

ГЛАВА 4. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ

4.1. Планирование прибыли и рентабельности

Основные и вспомогательные функции бизнеса определяют необходимость разработки **функциональных планов**. Ряд таких планов, имеющих для компании основное значение в удовлетворении общественных потребностей и связанных с выполнением функции маркетинга, был рассмотрен ранее. К другим функциональным планам относятся план прибыли и рентабельности; план издержек производства и обращения; план персонала; финансовый план и др.

Компания самостоятельно определяет, какие функциональные планы ей необходимы. Финансовое планирование играет особую роль, его значение неизмеримо возрастает в условиях рынка. Поэтому финансовое планирование изучается будущими специалистами в области экономики отдельно.

Все функциональные планы направлены на достижение маркетинговой и, соответственно, общей (базовой) стратегии компании. Они экономически обосновывают выбор наиболее эффективных путей достижения долгосрочных целей деятельности компании.

Первым в ряду функциональных планов следует назвать **план прибыли и рентабельности**. Этот план может рассматриваться, с одной стороны, как функция маркетинга, связанная с общепринятой хозяйственной деятельностью людей и определяющая экономический результат планируемой работы компании, направленной на удовлетворение потребностей рынка, а с другой — как основной в цепи экономических интересов компании в силу значимости показателей прибыли и рентабельности в стимулировании труда, в укреплении конкурентоспособности и стабильности функционирования любого экономического объекта. Таким образом, план прибыли и рентабельности характеризует предполагаемые действия по достижению основной экономической цели предпринимательства. Но достижение этой цели носит опосредованный характер, то есть она достигается лишь посредством достижения общественных целей: удовлетворения потребностей общества. Поэтому план прибыли и рентабельности условно можно отнести к функциональным.

План прибыли и рентабельности имеет первоочередное значение для собственников компании. Он отражает обоснование экономических результатов всех сторон деятельности компании. И если план маркетинга можно рассматривать как основной для деятельности компании, то план прибыли — это ее основной экономический план, подтверждающий эффективность выбранных видов деятельности и шагов по достижению стратегических целей. Поэтому только в плане прибыли отражаются все аспекты функционирования компании и ее подразделений, выраженные результирующим экономическим показателем.

В бизнесе решения и действия основаны на представлениях о будущей прибыли. Но так как опыт прошлого не всегда распространяется на будущее, то в основе будущего поведения компании должно быть ее новое представление о размере ожидаемой прибыли. Компания из разных вариантов проекта плана прибыли обычно выбирает тот, который содержит максимум прибыли или рентабельности. Иногда экономической целью бизнеса бывает максимизация прибыли, иногда — максимизация рентабельности. Современные подходы к обоснованию максимума этих показателей позволяют четко это разграничивать.

Функциональные планы могут быть различными по времени: от оперативного до долгосрочного. Компания может иметь как прогноз, так и план по функции деятельности. Однако с позиции природы экономического предвидения, в частности необходимости волевых и осознанных действий по достижению поставленных целей, компания обязательно должна иметь планы показателей функционирования. Таким образом, можно представить несколько **вариантов обоснования плана прибыли и рентабельности**:

1-й вариант — посредством прогнозирования; 2-й вариант — посредством планирования;

3-й вариант — посредством прогнозирования и планирования.

Последние два варианта являются предпочтительными.

План прибыли составляется на несколько лет, на год и кварталы. *Примечание:* относительно редко, но все же составляется план прибыли на месяц, что позволяет компании лучше контролировать результаты своей работы.

Стратегический план прибыли предусматривает выбор цели. Как правило, целью может быть постоянный стабильный рост прибыли, максимизация прибыли, максимизация рентабельности, достижение определенной величины прибыли или рентабельности.

Задачами планирования прибыли и рентабельности являются:

- экономическое доказательство выгоды предпринимательских действий по достижению стратегических целей;
- экономическая оценка плана маркетинга и функциональных планов компании;
- перспективное стимулирование собственников и трудового коллектива компании.

Плановое обоснование прибыли и рентабельности построено на грамотном использовании экономической теории, в частности влиянии на прибыль и рентабельность таких факторов, как объем деятельности, издержки производства и обращения (постоянные и переменные), составляющие прочей прибыли, оборачиваемость капитала, цены и доходность, доля рынка товара и др.

Различают следующие основные методы прогнозирования и планирования прибыли:

- использование формулы безубыточности;
- экономико-статистический;
- технико-экономический (нормативный), в том числе прямого счета;
- определение оптимальной целевой прибыли;
- определение прибыли на вложенный капитал;
- метод маржинального дохода;
- экономико-математические методы, в том числе метод оптимизационных моделей и пр.

Имеет смысл подробно разобрать некоторые из них. Современная практика планирования прибыли активно использует возможности **формулы безубыточности**, сущность которой изучается многими экономическими дисциплинами. Согласно этим формулам прибыль будет определяться следующим образом:

для производства

$$P = Q(1 - C - H) - F, \quad (4)$$

для торговли

$$P = Q(1 - C - H) - Q_0(1 - H), \quad (5)$$

где P — прибыль;

Q — объем товарной продукции или товарооборот;

Q_0 — объем оборота в покупных ценах;

F — постоянные издержки;

C — уровень переменных издержек в цене;

H — размер НДС.

Например. 1. Необходимо определить возможный план прибыли компании, занимающейся производством и сбытом металлоконструкций. План товарной продукции определен на основе плана сбыта в размере 1200 д. ед. Постоянные издержки — 500 д. ед., уровень переменных издержек может сложиться в размере 25 % цены товара. Размер НДС — 18 %.

Расчет. Возможный план прибыли компании составит:

$$1200 \times (1 - 0,25 - 0,18) - 500 = 184 \text{ (д. ед.)}$$

Тогда возможная рентабельность продукции составит:

$$184 \div 1200 \times 100 \% = 15,3 \%$$

Вывод. Плановая прибыль компании может составить 184 д. ед. при рентабельности продукции 15,3 %.

2. Необходимо определить возможный план прибыли торговой компании. Плановый объем розничного товарооборота — 760 д. ед. Оборот товаров в покупных ценах — 540 д. ед. Постоянные издержки обращения сложились в сумме 100 д. ед., уровень переменных издержек — 8 % к обороту. Средний размер НДС — 15,25 % валовых доходов.

Расчет. Плановая сумма прибыли торговли может составить:

$$760 \times (1 - 0,08 - 0,1525) - 540 \times (1 - 0,1525) - 100 = 25,65 \text{ (д. ед.)}$$

Тогда рентабельность торговли составит:

$25,65 \div (760 \times 100 \%) = 3,37 \%$ (к обороту).

Вывод. План прибыли компании может быть 25,65 д. ед., рентабельность торговли — 3,37 % к товарообороту. Разработка вариантов плана может предусматривать изменение образующих показателей.

Экономико-статистический метод планирования прибыли использует фактическую динамику показателя. В приведенном примере (табл. 4) планирование прибыли и рентабельности построено на использовании тенденций изменения этих показателей, характерных для последних лет работы компании. Ежегодные темпы изменения показателей экстраполируются на будущее.

Таблица 4. Проект плана прибыли (в д. ед.) и рентабельности (в %) компании на планируемый год

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	Проект плана
Прибыль производства	33	37	45	48
Балансовая прибыль	40	45	52	55
Капитал	320	360	412	430
Себестоимость	200	195	210	219
Рентабельность продукции	16,5	19,0	21,4	22,0
Рентабельность производства	11,8	13,3	14,7	15,0
Рентабельность капитала	12,5	12,5	12,6	12,8

Метод маржинального дохода в планировании прибыли использует расчетные данные о переменных издержках по видам продукции. Разница между предполагаемым маржинальным доходом продукции компании и постоянными издержками определяет плановую прибыль:

$$M = Q - C - H, \quad (6)$$

где M — маржинальный доход; Q — товарная продукция; C — переменные издержки; H — налог на добавленную стоимость.

Экономико-математические методы планирования прибыли

используют функциональные связи типа:

$$P = f(x_1 x_2 x_3 \dots x_n), \quad (7)$$

где P — прибыль;

x — факторы, определяющие прибыль.

Разновидностью экономико-математических методов является **метод оптимизации плановой прибыли**. Критериями выбора модели могут быть минимум текущих затрат; максимум прибыли; максимум вложенного капитала; ускорение оборачиваемости капитала (до нормативного) и др.

Таким образом, различные методы определения плановой прибыли и рентабельности, несмотря на свое несходство, решают единую задачу их точного обоснования исходя из возможных ресурсов и потребностей в них компании с учетом поставленных целей деятельности.

4.2. Планирование издержек производства и обращения

Планирование издержек компании подчинено ее стратегическим целям деятельности и призвано решать следующие задачи:

- 1) определение экономически обоснованных расходов для выполнения планов: а) маркетинга, б) прибыли;
- 2) динамичное и маневренное перераспределение расходов между видами деятельности и статьями издержек;
- 3) устранение неэффективных трат.

Планирование издержек компании есть часть системы управления ее затратами. Издержки, в отличие от доходов, которые во многом определяются объективными ценовыми факторами, в значительной мере зависят от субъективных факторов, опосредованных организацией бизнеса самой компании.

В плане издержек отражаются разнонаправленные интересы общества, региона, покупателей, поставщиков и смежников, компании. Квалифицированное планирование требует их сочетания и взаимосвязи в рамках общепринятых норм, в том числе правовых.

При планировании издержек необходимо соблюдать следующие принципы: нужны не минимальные, а оптимальные издержки; процент прироста издержек должен быть меньше процента прироста объема деятельности; прирост издержек должен быть увязан с финансовыми возможностями компании.

Оптимальные издержки компании включают затраты, соответствующие уровню ее развития, устойчивости и месту на рынке. Считается нормальным, когда они обеспечивают не только производство и продажу, но и соответствующее качество продукции и обслуживания, рекламу и сервис.

Издержки обычно планируются:

- по видам расходов;
- по месту их возникновения;
- по носителям затрат.

В целом расчет издержек осуществляется по формуле:

$$И = k_1 p_1 + k_2 p_2 + k_3 p_3 + \dots + k_n p_n, \quad (8)$$

где И — издержки компании;

$k_{1,2,3\dots n}$ — количественные факторы, характеризующие издержки;

$p_{1,2,3\dots n}$ — ценовые факторы, характеризующие издержки.

Не все расходы компании могут планироваться. Разумеется, не планируются расходы, связанные с бесхозяйственностью, расточительством и браком. Немаловажной задачей планирования издержек является устранение неэффективных трат, выявление и использование резервов снижения издержек.

Планирование издержек компании включает несколько этапов:

- экономический анализ динамики прошлого;
- обоснование потребности в издержках по видам продукции и деятельности,

подразделениям и срокам;

- расчет издержек по статьям номенклатуры учета;
- распределение издержек по центрам затрат и ответственности;
- мониторинг и корректировка плана.

Планирование издержек может быть выполнено как с использованием прогноза, так и без его использования.

Методология прогнозирования издержек основана на ранее рассмотренной общей методологии экономического прогнозирования. При прогнозировании издержек используются следующие **методы**:

- экспертный;
- опытно-статистический, в том числе с применением коэффициента эластичности затрат от объема деятельности, по скользящей средней;
- по условно-переменным издержкам;
- по снижению затрат на 1 руб. объема деятельности;
- экономико-математический, в том числе корреляционный и факторный анализ, экстраполяция и интерполяция;
- моделирование, в том числе построение модели по концепции предельных издержек.

При прогнозировании издержек учитываются следующие основные **факторы**:

- соотношение постоянной и переменной частей издержек;
- объем деятельности (сбыта, продажи, производства);
- структура продукции (товаров), издержкостоемость;
- состояние основного капитала;
- технология производства;
- оборачиваемость капитала и состояние запасов;
- механизация и автоматизация труда;
- система стимулирования труда;
- производительность труда;
- укрупнение объектов хозяйствования;

- формы сбыта, организация товародвижения и выбор каналов распределения продукции;
- система контроля за материальными, денежными и финансовыми потоками;
- состояние работы с материалами и тарой и др.

Таким образом, факторами воздействия на издержки является по существу вся организационная деятельность компании: производственная, технологическая, управленческая, финансовая, кадровая и иная.

Методика планирования издержек основана на двух основных группах методов:

- 1) метод прямой калькуляции (постатейная калькуляция или прямые расчеты);
- 2) метод обратной калькуляции.

Долгосрочное и среднесрочное планирование издержек осуществляется, как правило, методом обратной калькуляции. В этом случае, исходя из предполагаемого объема деятельности и сложившегося уровня затрат, определяется общий размер необходимых издержек. Метод обратной калькуляции может использовать указанные выше методы прогнозирования издержек, конечно, с последующей интерпретацией результатов специалистами.

При краткосрочном планировании издержек обычно используют метод прямой калькуляции. Он основан на определении необходимых расходов по каждой статье, в том числе по элементам комплексных статей, исходя из планов деятельности: сбыта, продажи, производства и т. д. Расчеты выполняются по цехам, отделам, подразделениям и филиалам компании. Затем полученные планы суммируются по каждой статье согласно действующей номенклатуре учета статей издержек, в том числе: а) для торговли — согласно методическим рекомендациям об учете издержек обращения и производства; б) для производства — согласно инструкции о составе затрат на себестоимость.

Расчеты статей плана издержек имеют ряд особенностей: учитывается плановый объем деятельности; используются нормативы, нормы, ставки, тарифы, расценки и другие обоснованные параметры; учитываются правовые документы компании: заключенные договоры поставок, аренды, коллективный договор и трудовые контракты, банковские кредиты и иные займы, внутрихозяйственные отчисления и др.

Современная практика планирования оперирует отдельными данными о постоянных и переменных издержках компании. Это является принципиально важным для грамотного управления затратами. Однако такой отдельный учет издержек бывает полезным для компании лишь при наличии компьютерной системы сбора, учета и обработки данных. Кроме того, желательно наличие детальных данных о сбытовых расходах компании по видам продукции, что позволяет ей определять издержкостность продажи каждого вида продукции (товара) и является залогом точной оценки эффективности торговли. Такая информация позволяет своевременно снимать с производства нерентабельные виды продукции. Поэтому информация о составе постоянных и переменных издержках, особенно по сбыту и продаже, является важной частью системы управления издержками.

4.3. Планирование персонала организации

Основными задачами планирования персонала компании являются:

1. Определение потребности в численности работников, в том числе по профессиям, специальностям и квалификации, достаточной для решения стоящих перед компанией задач.
2. Определение средств на заработную плату и социальные нужды, достаточных для стимулирования труда работников, в том числе выбора эффективных систем мотивации труда, рациональных в сложившихся условиях деятельности и соответствующих целям компании.

Обоснование плановых показателей персонала компании происходит на основе следующих принципов организации труда:

- способность задействованной рабочей силы осуществлять общую стратегию компании и решать возникающие проблемы деятельности;
- стабилизация трудового коллектива;
- создание нормальных и достойных условий труда для работников, соответствующих нормам трудового права;
- взаимозаменяемость работников;
- оптимальное соотношение результатов труда и средств на заработную плату.

Планирование персонала компании включает обоснование следующих основных показателей труда и заработной платы: численности работников; фонда заработной платы; производительности труда; средней заработной платы; средств на выплаты социального характера.

Основными официальными документами, регламентирующими плановые обоснования по персоналу, являются ТК РФ, нормы которого обеспечивают минимальные гарантии в сфере занятости независимо от вида деятельности и формы собственности компании; трудовые соглашения и договоры, положения об оплате труда, о премировании работников и т. д.

Критериями расчетов показателей плана персонала являются планы компании по объему деятельности, по прибыли, по издержкам, в том числе принимается во внимание предполагаемая сумма средств на заработную плату.

Планирование персонала компании рекомендуется начинать с расчета численности работников в рамках предполагаемых объема работы и суммы средств на заработную плату. Численность персонала определяется:

- по категориям, в том числе служащим (руководителям, инженерно-техническим работникам и другим специалистам, младшему обслуживающему персоналу) и работникам массовых профессий (основным и вспомогательным);
- по профессиям, специальностям и квалификации;
- по цехам, отделам, подразделениям и филиалам компании. С учетом времени работы определяются: постоянные, временные и сезонные работники, работники для выполнения разовых работ.

В соответствии с методикой численность работников компании определяется на основании планового объема деятельности, в том числе по периодам; предполагаемого количества рабочих мест; норм выработки; бюджета времени одного работника; особенностей трудовой деятельности.

Определяется численность: а) явочная; б) списочная и среднесписочная; в) общая.

Следует учитывать, что:

1) расчет численности работников по категориям рекомендуется производить в такой последовательности: сначала определяется численность основных работников; затем, вспомогательных и, наконец, служащих, в том числе специалистов;

2) расчет численности работников по видам деятельности имеет свои особенности для производственного, сельскохозяйственного, торгового или иного предприятия.

На производстве численность **основных работников** может определяться по формуле:

$$L = \frac{O}{H \times B} \quad (9)$$

где L — численность основных работников;

O — объем работы или производственная программа с учетом трудоемкости работ;

H — норма выработки (производительность труда);

B — бюджет (норма) времени одного работника на период. Определив общую численность основных рабочих, далее распределяют их численность по профессиям, специальностям и квалификациям, а также сложности работ.

Численность **вспомогательных рабочих** может определяться различными методами, в том числе по трудоемкости выполняемых работ и нормам выработки; по нормам обслуживания; с учетом рабочих мест основной работы; по нормативам численности при обслуживании отдельных объектов.

Плановый расчет потребности в служащих, в том числе в специалистах, выполняется обычно на основе планового объема работы, а также с учетом потребности в функциях управления и условий деятельности. Могут использоваться имеющиеся нормативы численности административно-управленческого персонала отдельных отраслей и видов деятельности. Однако в условиях рыночной экономики окончательное решение о численности и составе работников принимается руководством компании, которое полностью самостоятельно в вопросах труда и заработной платы при соблюдении государственных минимальных гарантий в этой области. Обоснованными считаются подходы, устанавливаемые государством для предприятий бюджетной сферы.

Плановая численность работников, рассчитанная при помощи указанных выше методов, отражается в штатном расписании компании, которое обычно утверждается на год. В штатном расписании указываются управленческие подразделения компании, должности, плановое количество

единиц работников каждой должности, специальности и квалификации, а также тарифные ставки или должностные оклады работников. В отдельные периоды времени плановая численность работников может отличаться от штатной в связи с изменениями объемов деятельности.

Определение средств на заработную плату происходит на основе плана численности работников и установленных им должностных окладов (тарифных ставок), которые учитывают минимальный размер оплаты труда компании (не ниже государственного) и разряд работника по ЕТС.

Плановый фонд заработной платы включает суммы средств согласно инструкции о составе фонда заработной платы и составе выплат социального характера. Обоснование этих средств требует проверки направлений их использования по категориям работников компании, чтобы удельный вес премиальных выплат рабочих не был ниже удельного веса премиальных выплат служащих, особенно руководящего состава.

Современная практика планирования показателей персонала отражает возрастающую роль социальной сферы в трудовой деятельности работников компании. Это вызывает необходимость составления ряда смет расходования средств на работников, что обычно происходит согласно условиям принятого коллективного договора. Компания может планировать использование средств на социальные нужды посредством составления следующих смет:

- расходования фонда социальной защиты или иного аналогичного фонда компании;
- расходования средств на охрану труда;
- расходования средств в соответствии с планом организационно-технических мероприятий по улучшению условий труда;
- плана оздоровительно-профилактических мероприятий;
- перечень работ, при которых предоставляется бесплатное лечебно-профилактическое питание и др.

Таким образом, планирование персонала компании призвано обеспечить нормальный процесс организации труда работников и выплаты им заработной платы, в том числе окладов и тарифов, а также вознаграждений стимулирующего характера.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Перечислите функциональные планы предприятия. Какие задачи они призваны решать?
2. Раскройте основные методы планирования прибыли.
3. Перечислите основные задачи планирования прибыли и рентабельности.
4. Раскройте сущность метода маржинального дохода в планировании прибыли и метода оптимизации плановой прибыли.
5. Сформулируйте основные задачи, решаемые при разработке планов издержек предприятия.
6. Назовите основные принципы, которые необходимо соблюдать при планировании издержек компании.
7. Перечислите методы планирования издержек предприятия.
8. Перечислите основные факторы, которые следует учитывать при планировании издержек предприятия.
9. Сформулируйте понятие метода прямой и обратной калькуляции при планировании издержек компании.
10. Перечислите основные задачи планирования персонала компании.
11. Перечислите основные принципы организации труда и заработной платы на предприятии.
12. Определите показатели планирования численности работников компании.

ГЛАВА 5. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

5.1. Основные понятия процесса бюджетирования

Бюджетирование формирует основу деятельности прогрессивных, с точки зрения организации планирования, компаний и предприятий. В этой связи немаловажно, на чем основывается и как организован этот процесс. Планы могут быть разной степени детализации, долгосрочными и краткосрочными, амбициозными или умеренными, но главное — они должны быть выполнимы, сбалансированы и укладываться в единую общую стратегию. Вне зависимости от видов деятельности, размера и позиционирования компании на рынке, правильный план способствует сплочению коллектива, а эффективность планов всего предприятия зависит от сбалансированности планов отдельных подразделений. Требовательность, профессионализм и авторитет руководителя также играют роль при достижении цели планирования и бюджетирования.

Напротив, некорректные планы — всегда отрицательно сказываются на результатах планирования: заниженные и необоснованно растянутые во времени, необоснованные показатели могут вызывать апатию, раздражение, неверие в возможности коллектива и силы отдельных подразделений. План должен обеспечить точную реализацию целей компании в заданные сроки, а руководитель — координацию действий участников с помощью системного подхода к реализации плана, собственных знаний и опыта, декомпозировав их в понимание и мотивированные действия коллектива путем планирования.

В процессе подготовки к планированию и в ходе самого процесса планирования следует всегда ориентироваться на научную основу менеджмента: целеполагание, организацию процесса, построение системы первичного учета, контроль процессов и показателей, регулирование и координацию работы, стимулирование и мотивацию. Приступая к планированию, необходимо выделить основные закономерности работы организации, оценить качество и полноту информационных потоков и какова их детализация, каковы финансовые возможности компании, а также учесть позицию собственников и руководителей компании, оценить, насколько они едины в понимании не только самих целей, но и путей их достижения. Чем больше внимания уделяется организационным вопросам, согласованию понятий, действий и идеологии, тем эффективнее проходит процесс планирования.

Процесс планирования через систему бюджетов является составной частью управления, а бюджетирование тесно связано с обоими процессами. От того, как работает система бюджетного управления, насколько ее поддерживают руководство и сотрудники, зависит качество и своевременность реализации управленческих решений. Обучение сотрудников научным методам бюджетирования, организации бюджетирования на предприятии составляет важную прикладную задачу.

Бюджетное управление — есть система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем реализации бюджетных полномочий и наиболее эффективного использования ресурсов. Бюджетные полномочия — это права и обязанности субъектов бюджетного управления и иных участников бюджетного процесса по регулированию бюджетных отношений, организации и осуществлению процесса планирования и контроля. **Систему бюджетного управления на предприятии принято выстраивать, включая в нее следующие процессы:**

- формирование финансовой структуры и определение бюджетных полномочий участников процесса;
- разработка и утверждение бюджетов компании (в том числе распределение лимитов бюджета по статьям доходов и расходов);
- формирование договорных обязательств в рамках утвержденных бюджетов с учетом минимизации рисков и обеспечения безопасности деятельности компании;
- исполнение расчетов в рамках сформированных договорных обязательств и контроль над исполнением бюджетов доходов и расходов и бюджета движения денежных средств; формирование полного пакета первичных учетных документов (по доходной и расходной частям);
- формирование и предоставление управленческой отчетности; анализ и принятие

решений.

Основные принципы бюджетного управления отражаются в отдельном документе — положении о бюджетировании — и в дальнейшем поддерживаются в актуальном состоянии. Положение обязательно пересматривается при изменениях в стратегии предприятия, структуры и принципов взаимодействия подразделений. При составлении любого плана (или бюджета) важным является вопрос: с чего начать? В бюджетном управлении — это упорядочение процессов управления, создание системы планирования и контроля, управленческого учета и бюджетирования.

Основой начального этапа работы является финансовая структура компании (предприятия). Прежде чем анализировать (или выстраивать) финансовую структуру, необходимо определиться с понятиями и ее элементами (субъектами).

Субъекты бюджетирования (бюджетного управления) — это структурные подразделения, коллегиальные органы и сотрудники компании, участвующие в процессе бюджетного управления в соответствии со своей компетенцией и зоной ответственности.

Финансовая структура — совокупность центров финансовой ответственности в разрезе центров финансового учета.

Бюджетная структура — иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов предприятия.

Центр финансового учета (ЦФУ) — учетная единица (объект, проект), по которой в учетной системе осуществляется накопление консолидированной информации о доходах и расходах.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) — структурное подразделение, которое в процессе своей функциональной деятельности формирует, исполняет и контролирует бюджеты или их отдельные статьи. Каждый ЦФО возглавляет руководитель, который несет ответственность за деятельность подразделения в рамках бюджетного управления.

Далее важно понять, возможно ли финансовую структуру сформировать на основе организационной. Если на предприятии не в полной мере реализована система бюджетного управления, то целесообразно использовать механизм «как есть» и совместить организационную и финансовую структуры — это удобно с организационной точки зрения, поскольку руководитель подразделения будет выступать и руководителем центра финансовой ответственности, то есть будет наделен правами и обязанностями финансового управления, что позволит избежать конфликтов, противоречий и неэффективности в работе между руководителями ЦФО и функционального подразделения.

Если на предприятии процесс бюджетного управления уже функционирует, то можно или даже необходимо развести эти понятия, поскольку все-таки финансовая структура отличается от организационной. Финансовая структура отражает ответственность за достижение целевых показателей ЦФО, то есть отражает цели и задачи бизнеса, в том числе с учетом его диверсификации. Организационная структура построена на иерархической подчиненности и, как это ни печально, может сложиться под влиянием внутрифирменных «политических» тенденций и личностных влияний отдельных сотрудников. В основе организационной структуры всегда лежит функциональная специализация (отдел развития, отдел снабжения, ИТО, технологический отдел и прочие), а в основе финансовой — экономические отношения между ЦФО.

Формирование концепции бюджетирования на принципах управления по центрам ответственности позволяет финансовой структуре компании быть основным механизмом достижения финансовых целей предприятия.

Организационная иерархия, очевидно, имеет место в любой компании, но принципы подчинения могут отличаться исходя из отраслевых или иных особенностей деятельности.

Субъектами бюджетирования ЦФО первого уровня выступают укрупненные образования — дирекции, отделы, службы; функциональные структуры — цеха, текущее управление которыми находится в ведении соответствующих подразделений.

После формирования финансовой структуры следует этап определения с полномочиями и обязанностями участников процесса на всех этапах бюджетного управления и разграничение зон ответственности. В качестве примера используют матрицу полномочий и ответственности субъектов бюджетного управления (табл. 5).

Аналогичные матрицы составляются на остальных этапах бюджетного управления, при этом важно вовлечь в процесс всех ключевых участников (руководителей ЦФО), довести идею до уровня осознанного понимания и принятия процесса, обсудить во всех деталях и согласовать, уравновесить

полномочия и ответственность.

Вне зависимости от циклической стадии существования компании и ее структуры, в процессе планирования используются, как правило, несколько видов бюджетов: функциональные; операционные; бюджет доходов и расходов (БДР); бюджет движения денежных средств (БДДС); бюджет по балансовому листу (БЛ); сводный инвестиционный бюджет (состоит из бюджетов отдельных проектов).

С учетом специфики деятельности компании в первую очередь выделяют функциональные бюджеты. В табл. 6 представлены виды функциональных бюджетов предприятия.

Все бюджеты формируют в соответствии с финансовой структурой: бюджет производства в целом по предприятию должен состоять из бюджетов отдельных производственных цехов (или других структурных подразделений); все операционные бюджеты формируют генеральный бюджет компании по основной деятельности. Вне зависимости от вида, бюджет состоит из отдельных статей. Справочник статей формируется на основе аудита всех хозяйственных операций компании.

Таблица 5. Матрица субъектов бюджетного управления

Наименование субъектов бюджетирования	Полномочия	Обязанности
Собственник	Запросы информации, рассмотрение проектов бюджетов и принятие решений по их утверждению или отклонению. Анализ консолидированного бюджета компании и бюджетов проектов	Утверждение стратегии компании, формулирование задач и определение исполнителей для формирования и реализации стратегического плана. Утверждение консолидированного бюджета компании и бюджетов проектов
Бюджетный комитет	Анализ стратегических целей и задач компании, информации для их формирования и реализации	Декомпозиция стратегических целей и задач для ЦФО
Финансовая дирекция	Координация стратегических целей и задач компании. Анализ информации у бюджетного комитета и собственника	Организация процесса бюджетного управления, формулирование требований, прав и обязанностей субъектов бюджетного управления. Сбор и анализ данных для процесса планирования. Разработка финансовой модели бюджетов. Формирование проекта консолидированного бюджета, проектов бюджетов ЦФУ
Руководитель ЦФО	Анализ ключевых показателей для ЦФУ. Оказание консультационной и методологической помощи финансовой дирекции и бюджетному комитету	Проведение анализа задач и планирование проекта бюджета ЦФУ. Обоснование сумм по статьям доходов и расходов бюджетов. Принятие утвержденных бюджетов к исполнению

Таблица 6 Виды функциональных бюджетов компании

Наименование бюджета	Ответственный за бюджет	Период планирования
Бюджет производства	Директор по производству	Год в разбивке по месяцам

Бюджет продаж (сбыта): — товары для перепродажи; — готовая продукция, старший технолог	Директор по маркетингу	Год в разбивке по месяцам
Бюджет валового дохода (наценки)	Коммерческий директор, директор по маркетингу	Год в разбивке по месяцам
Бюджет внереализационных доходов: — выручка от оказания услуг рекламы; — выручка от оказания услуг по предоставлению мест дополнительной выкладки; — выручка от сдачи помещения в аренду/субаренду; — бонусы (включая штрафы за неисполнение договорных обязательств)	Директор по маркетингу, коммерческий директор	Год в разбивке по месяцам
Бюджет транспортно-заготовительных расходов	Коммерческий директор	Год в разбивке по месяцам
Бюджет накладных расходов (по каждому функциональному направлению в разрезе статей бюджета): — бюджет эксплуатации; — бюджет по приобретению имущества; — бюджет ФОТ; — бюджет социальных льгот и компенсаций	Руководители дирекций, служб, отделов	Год в разбивке по месяцам
Бюджет налогов	Финансовый директор	Год в разбивке по месяцам, кварталам

Этапы организации бюджетирования на предприятии ориентированы на ключевые цели бизнеса, для каждой компании цели определяются рыночными (сегмент и доля рынка), производственными (структура производства, применяемые технологии, ресурсы), финансовыми (источники финансирования, возможности для привлечения кредитов) и социальными (удовлетворение запросов потребителей) факторами.

Стратегические планы могут быть сформулированы в качественном и количественном выражении, но важно, чтобы они были полностью понятны менеджменту и отражали ориентиры развития компании. С позиции практики, согласование целей является важнейшим этапом планирования, в этом процессе должны принимать участие руководители функциональных направлений, так как цель компании впоследствии декомпозируется на цели подразделений. Именно в процессе согласования стратегических целей руководители функциональных подразделений вырабатывают согласованные методы решения существующих проблем, оценивают задачи, анализируют ограничения, возможности и риски. Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности отдельных ЦФО представлена в табл. 7.

Таблица 7 Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности деятельности отдельных подразделений

Задачи ЦФО	Задачи бизнеса	Стратегия компании
Выручка	Выручка	Стоимость собствен

		ного капитала
Постоянные расходы	Прибыль	
Переменные расходы	Рентабельность	
Дебиторская задолженность		
Запасы		

5.2. Функции, этапы и подходы к бюджетированию

Бюджетирование представляет собой финансовое (финансово-производственное, финансово-торговое, иное) планирование деятельности предприятия посредством составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа планирования и принятия управленческих решений на предприятии, оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия, контроля и управления материальными и денежными ресурсами предприятия, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам его капитала.

На каждом предприятии может быть своя специфика бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой инструментарий.

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

Общий (основной) бюджет — это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на реализацию принятых решений, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, средства инвестора и т. п.).

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

Кроме того, назначение бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

Для полного осмысления бюджетирования необходимо перечислить **функции**, которые оно выполняет:

- 1) аналитическую: переосмысление бизнес-идеи; коррекция стратегии; постановка дополнительных целей; анализ операционных альтернатив;
- 2) финансового планирования: вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее;
- 3) финансового учета: вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;
- 4) финансового контроля: позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты; выявляет слабые и сильные стороны;
- 5) мотивационную: осмысленное принятие плана; ясность постановки целей; наказание за

срыв; поощрение за выполнение и перевыполнение;

- б) координационную: координация функциональных блоков оперативного планирования;
- 7) коммуникационную: согласование планов подразделений компании; нахождение компромиссов; закрепление ответственности исполнителей.

В общем случае можно выделить *пять этапов построения системы бюджетирования* в организации.

На первом этапе происходит формирование финансовой структуры бюджетного плана. Целью первого этапа (формирования финансовой структуры) является разработка модельной структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На втором создаются структуры бюджетов, определяется общая схема формирования сводного бюджета предприятия.

На третьем этапе рассчитываются объемы продаж на плановый период и планируется величина возможных остатков на конец планового периода. В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

На четвертом этапе разрабатывается регламент планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

На пятом происходит внедрение системы бюджетирования. Он включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Выделяют *три основных подхода* к процессу бюджетирования:

«сверху вниз»; «снизу вверх»; «снизу вверх / сверху вниз».

Подход «сверху вниз» означает, что высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Вместе с тем недостаток данного подхода — слабая мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

Подход «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, которые потом обобщаются в бюджеты цеха, производства и завода соответственно. Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Один из недостатков этого подхода заключается в том, что плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить незаслуженное вознаграждение.

Подход «снизу вверх / сверху вниз» является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух своих предшественников. При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей компании, а руководители нижнего и среднего звена подготавливают бюджет, направленный на достижение целей компании.

Бюджетирование деятельности предприятия реализуется на основе системы мероприятий, документов и управленческих воздействий и включает в себя совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых с обоснованной степенью детализации показателей отражена планируемая деятельность как отдельных центров финансовой ответственности, так и всего предприятия; управленческие воздействия на ЦФО, ориентированные на минимизацию отклонений от бюджета с учетом изменений внешней среды; отчетность ЦФО, позволяющую оперативно, с определенным временным интервалом, анализировать и контролировать выполнение бюджетов отдельными ЦФО и достижение запланированных финансовых результатов предприятием в целом.

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои положительные стороны и недостатки.

Положительное влияние на финансово-экономическое состояние *бюджетирование* оказывает через:

- 1) мотивацию и настрой коллектива;
- 2) координацию работы предприятия в целом;

- 3) анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- 4) усовершенствование процесса распределения ресурсов;
- 5) развитие процессов коммуникаций;
- 6) интеграцию менеджерам подразделений понимать свою роль в организации;
- 7) инструментарий сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- 1) различное восприятие бюджетов у должностных лиц разных структур и подчинения (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- 2) сложность реализации и дороговизна системы бюджетирования;
- 3) если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;
- 4) бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;
- 5) противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком сложно — стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

5.3. Организация процесса корпоративного бюджетирования

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется *бюджетным периодом*. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год). Это объясняется тем, что за такой промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Индикативно, то есть без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели бюджетов могут устанавливаться на более продолжительный период (три-пять лет).

Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды. **Корпоративное бюджетирование** — процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности предприятия. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Вообще процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года (рис. 2). Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Таким образом, анализ исполнения бюджета — это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Первый этап (стадия разработки проекта сводного бюджета) заключается в составлении предварительного проекта бюджета на очередной плановый год. Особое внимание при этом уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. Такая оценка основывается на тщательной разработке состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал коммерческой организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

На первом этапе требуется работа большого числа задействованного рядового персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, которым утверждаются бюджетные задания: цехи основного производства, коммерческая дирекция (отдел сбыта), отдел материально-технического снабжения и пр.

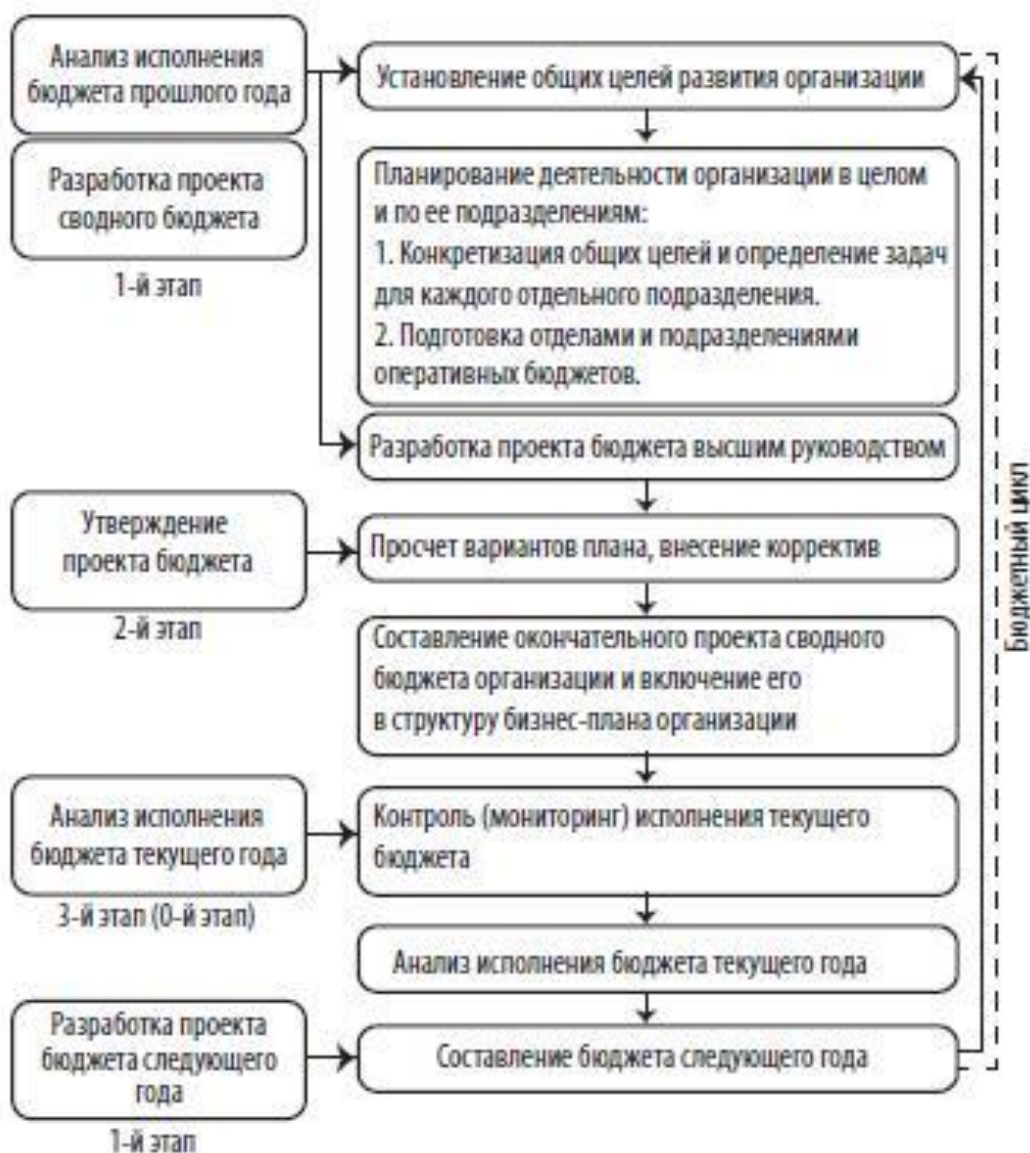


Рис. 2. Этапы корпоративного бюджетного процесса

Второй этап (стадия утверждения) сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия.

На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается бухгалтерией и утверждается президентом организации.

На средних и крупных предприятиях решение об утверждении сводного бюджета могут принимать:

- 1) правление организации, в состав которого входит высшее руководство;
- 2) президент организации (в этом случае правление организации представляет собой консультативный орган при президенте);
- 3) совет директоров организации;
- 4) общее собрание акционеров (совет директоров подает проект сводного бюджета на утверждение общему собранию акционеров).

Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

На третьем этапе проводится анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года, на основе

анализа финансового состояния предприятия, по итогам которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации. Для того чтобы система бюджетирования была эффективной, необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учета на предприятии составляет основу учетного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия; совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которыми назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием — это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным). Точно так же регулярно, в соответствующие сроки из аппарата управления, из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот — совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих внутренних актах и инструкциях информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

В-четвертых, процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Учитывая изложенное, составление бюджетов — есть результат коллективных усилий всех ключевых менеджеров компании. Для целей повышения эффективности воплощения бюджетного процесса целесообразным может быть создание коллегиального органа — бюджетного комитета, к задачам которого относятся:

- обеспечение формирования бюджета на год, квартал, месяц;
- контроль исполнения бюджета компании, выявление причин отклонений фактических значений от плановых, разработка мероприятий в целях исполнения бюджета;
- вовлечение в процесс бюджетного управления должностных лиц и ответственных сотрудников;
- выявление неправомерных действий со стороны должностных лиц и работников, определение мер для предотвращения таких ситуаций.

Процесс организации бюджетирования состоит из ряда последовательных этапов:

1. Анализ рынка и финансового положения организации.

2. Определение ключевых или ограничивающих факторов.
 3. Составление прогнозных функциональных бюджетов.
 4. Консолидация и балансировка бюджета по операционной деятельности.
 5. Формирование инвестиционной части бюджета.
 6. Определение потребности в финансовых ресурсах.
 7. Формирование и утверждение налогового бюджета.
 8. Составление консолидированного бюджета компании.
 9. Ознакомление всех заинтересованных участников с бюджетом.
 10. Организация системы контроля исполнения бюджета.
 11. Обсуждение процедуры корректировки бюджетов.
 12. Оценка деятельности компании с позиции бюджета. Каждый этап целесообразно расписать до уровня процедур, требуемой информации, ответственных, сроков, результата (табл. 8).
- В процессе обсуждения бюджета важно не скатиться до уровня удобств и личной заинтересованности отдельных руководителей, закладывающих статьи бюджета (доходную часть) исходя из пессимистичного прогноза, а расходную часть — с необоснованным запасом. Обсуждение должно быть открытым, на основе показателей прошлых периодов, статистики и реальных результатов эффективности. Рассмотрение и утверждение бюджета внутри компании и работа с собственниками бизнеса допускает **итеративность процесса** в случае, если планируемые показатели их не удовлетворяют. Итеративность предполагает проработку показателей «сверху вниз» и «снизу вверх» и в дальнейшем позволяет управлять ресурсами компании с максимальной эффективностью. Для формализации процесса согласования показателей на каждом этапе рекомендуется вести документы, закрепляющие и фиксирующие требуемые доработки, сроки, ответственных лиц.

Таблица 8. Пример детализации этапов планирования

Процедуры	Входы процедур	Ответственные за выполнение	Срок выполнения	Результат
Прогнозирование рыночных макропоказателей	Информация МЭРТ и прочих официальных источников	Руководители ЦФО	Установление даты	Прогноз рыночных макропоказателей
Разработка проекта бюджета	Стратегия компании, инвестиционные приоритеты	Финансовый директор	Установление даты	Проект бюджета
Утверждение бюджета	Проект бюджета	Финансовый директор	Установление даты	Утвержденный бюджет
Формирование и доведение до ЦФО целевых показателей деятельности	Целевые показатели деятельности	Бюджетный комитет	Установление даты	Доведенные целевые показатели деятельности

Вся работа по составлению и утверждению бюджета компании на следующий период должна быть завершена до его начала. Если процесс по разным причинам затягивается (длительность согласования стратегических целей, неподготовленность менеджеров, отсутствие координатора процесса и прочее), следует предусмотреть бюджетное правило: ежемесячное финансирование операционной деятельности компании осуществляется в размере не более 1/12 лимитов финансирования, предшествующего бюджетированию года, что позволит не нарушить производственный процесс.

В процессе планирования исходят из нескольких сценарных вариантов бюджета: пессимистичного, оптимистичного и реалистичного. Применяя методы математической обработки и экспертов, сценарии согласовываются и утверждаются на плановый период. В процессе исполнения бюджета, когда горизонт планирования сокращается и под влиянием различных факторов предприятие сталкивается с отклонением фактических показателей от запланированных и может возникнуть

ситуация отклонения бюджетных значений от заданных. Если такое отклонение обосновано, необходимо внесение изменений в бюджет — в данном случае реализуется принцип бюджетной гибкости.

Показатели гибкого бюджета могут изменяться в зависимости от уровня деловой активности компании. Практика многих компаний показывает, что гибкий бюджет предпочтителен и является более действенным операционным инструментом в работе менеджера, то есть аналитическим вариантом утвержденного годового бюджета компании, при этом границы гибкости необходимо выработать до начала бюджетного процесса и формализовать.

В целях, чтобы планирование не было формальным, а исполнение бюджета максимально приближено к плану, важно правильно определить возможные доходы и нормы расходов. Ориентирами при планировании расходной части бюджета могут выступать среднеотраслевые данные по расходам и прибыли либо данные конкурентов из числа публичных компаний, а также собственная статистика за прошлые периоды.

Ко всем статьям бюджета должны быть применимы принцип Парето «20/80» и ABC-анализ, использование которых позволяет условно разделить расходы на три группы: первая составляет около 80 % общих расходов предприятия, как правило, это несколько статей затрат группы, вторая составляет примерно 15 % от общих расходов — это статьи группы В; третья — 5 % общих расходов — мелкие статьи группы С.

В зависимости от категории статей следует организовывать бюджетное управление — важно сосредоточиться на первой и частично на второй группах затрат, то есть на тех, которые оказывают наиболее заметное влияние на финансовый результат и себестоимость продукции. Одним из основных инструментов контроля расходов является нормирование, представляющее собой разработку предельных (в абсолютном или относительном выражении) показателей расходов. Принцип нормирования может быть применен в отношении прямых, накладных расходов, переменных и постоянных расходов. Установление нормативов по статьям (если это применимо к компании) основывается на отраслевых показателях, анализе конкурентов и исторических оценках. Нормирование также принято использовать в ситуационном моделировании, когда нормативные значения показателей пересматриваются с определенной периодичностью, и обязательно перед началом бюджетного процесса.

5.4. Структура корпоративного бюджетного процесса и контроль за его реализацией

При проведении корпоративного бюджетного процесса принято выделять структурные элементы, называемые *блоками*. Каждый блок строится в соответствии с его функциональным назначением, имеет структуру, методику:

- 1) аналитический блок включает методологию составления, контроля и анализа сводного бюджета; методики по отдельным подбюджетам;
- 2) учебный блок включает бухгалтерский учет; оперативный учет; сбор информации о состоянии рынка;
- 3) организационный блок включает функции подразделений; регламент взаимодействия; систему взаимодействия;
- 4) программно-технический блок, который включает технические средства; программное обеспечение.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой — он жестко закреплен внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Важным фактором, определяющим эффективность реализации процесса бюджетирования, является точное следование иерархии целей, целевых показателей, мероприятий и бюджетов, затрагивающих несколько уровней управления. Основным элементом в данном случае является

иерархия целей.

Цели нижнего уровня управления должны коррелировать с целями верхнего уровня управления. Только в этом случае на предприятии может быть выстроена эффективная стратегия развития с применением методов корпоративного бюджетирования. Целевые показатели, являющиеся количественными измерителями целей, также должны быть связаны между собой четкой иерархической зависимостью. Однако это не означает, что показатели на всех уровнях управления должны быть одними и теми же. Связь между показателями должна строиться в соответствии со связью между экономическими явлениями, которые эти показатели отражают.

Относительно мероприятий, реализуемых в рамках бюджетного процесса, то для них характерна иерархия двух видов. Первый вид мероприятий проводится централизованно на верхнем уровне управления и затрагивает ряд подразделений, в которых разрабатываются свои мероприятия, но в русле проводимого «наверху». Второй же вид реализуется только на нижнем уровне и связан с верхним уровнем управления через бюджеты.

Исходя из отраслевых и иных особенностей деятельности, компании устанавливают внутренние правила и критерии оценки исполнения бюджета, амплитуду отклонений по статьям и проч. Поэтому условия целесообразности корректирования бюджетов в процессе их исполнения, чем в этом случае следует руководствоваться, должны быть установлены априори, на этапе разработки бюджетной стратегии. На этом же этапе следует определить:

- уровень бюджета, подлежащего корректировке;
- уровень отклонений, при которых производится корректировка;
- период корректировки;
- сроки внесения корректировок;
- ответственность руководителя ЦФО.

Если схожие сложности возникают регулярно, то для определения причин может быть создана комиссия.

Уровень отклонений по статьям определяется на основе укрупненной модели бюджета: моделируются те статьи, которые влияют на ключевые показатели деятельности компании: товарооборот, EBITDA, рентабельность по EBITDA.

Как правило, отклонение фактических значений от плановых на 3–5 % считается приемлемым, но если в процессе моделирования будут определены иные пороговые значения, то имеет смысл ориентироваться на них, поскольку размер порогового отклонения зависит от того, насколько далека компания от точки безубыточности (или насколько близка к ней). Примеры, приводимые в финансовой литературе, показывают, что соотношение совокупного изменения доходов и расходов составляет в среднем 1 к 3, то есть сокращение доходной части или перерасход в объеме 10 % приводит к уменьшению прибыли на 30 %.

Научно обоснованы и другие мультипликативные зависимости, которые следует принимать во внимание при планировании и при анализе бюджета:

- при росте производства и продаж (или рынка) в фокусе внимания должны находиться доходы;
- при стабильных темпах производства и продаж целесообразно контролировать прибыль;
- при спаде особенно важно контролировать постоянную часть расходов.

Практика показывает, что сокращение издержек — это трудоемкий и сложный процесс, часто усилия, связанные с ним, несопоставимы с эффектом экономии. Например, для торговой компании основную долю (70 %) расходов составляет аренда торговых и складских помещений и фонд заработной платы. На остальные статьи приходится 30 %, и если из них вычесть энергоресурсы, обслуживание оборудования, товарные потери (даже только в части естественной убыли), то останется 10 % расходов, которые, даже при полном сокращении, если и дадут финансовый эффект, то это негативно скажется на производственном процессе. Однако это не значит, что ничего предпринимать не надо. Необходимо анализировать и коллегиально вырабатывать меры, учитывая при этом существенность последствий.

Крайне важной является и оценка работы менеджеров по управлению бюджетами, хотя не всегда эта оценка бывает материальной, более того на каком-то этапе сам процесс коллегиального обсуждения проблемы становится мотивационным фактором оптимизации работы. Практический опыт говорит о том, что корректировать бюджет чаще одного раза в месяц не следует, если не возникли форс-мажорные

обстоятельства и корректировки не должны затрагивать **защищенные статьи**, расходы по которым необходимы для обеспечения нормального производственного процесса, это затраты, которые в безусловном порядке предприятие будет нести вне зависимости от уровня его деловой активности. К таким расходам относят фонд заработной платы, налоги, аренду.

Все прочие отклонения условно разделяют на контролируемые и неконтролируемые. Если причиной отклонения стало увеличение тарифов на энергоносители или непрогнозируемое изменение кадастровой стоимости земельного участка, то речь идет о неконтролируемых изменениях. Если произошло увеличение транспортных расходов, то имеет смысл проведение анализа причин произошедших изменений.

Основными причинами отклонений фактических значений от плановых традиционно является либо недостаточная проработка этих вопросов на этапе планирования, либо слабый контроль в процессе исполнения бюджета. Все эти меры повышают дисциплину и ответственность руководителей. Систематическая корректировка бюджета руководителями ЦФО и систематический перерасход бюджета признаются ненадлежащим исполнением должностных обязанностей соответствующих руководителей.

Особое значение имеет планирование переменных расходов, увеличение лимита по которым осуществляется, если план по выручке перевыполняется. Для упрощения процесса контроля бюджета и сокращения времени на его корректировку принято определять уровень бюджетных статей, которые попадают в фокус контроля — совсем не обязательно контролировать каждую статью отдельно, как правило, это делается по группам статей расходов.

Процесс контроля над соблюдением лимитов обязательно привязывается к отдельным статьям или их группам. Например, оплата кредиторам (поставщикам за оказанные услуги или полученные товары) по допущенным перерасходам в части переменных статей бюджета производится после изменения лимита конкретного подразделения (на основе приказа) в пределах норматива, либо после временной отмены контроля над соотношением расходов и товарооборота.

Изменение лимита по статье ФОТ может производиться руководством отдела управления персоналом в пределах утвержденного годового бюджета путем перераспределения сумм между ЦФУ и периодами, перерасход бюджета ФОТ другими статьями не перекрывается.

Современные методы программирования позволяют автоматизировать очень многие процессы, в том числе — бюджетирование. Для условий малого бизнеса, когда нет необходимости (или финансовой возможности) в отдельном программном обеспечении процессов планирования и бюджетирования, но предприниматель заинтересован в этих процессах, их можно реализовывать в программе в Excel.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение и интерпретацию бюджетированию как процессу корпоративного финансового планирования.
2. Какие процессы входят в состав системы бюджетного управления на предприятии?
3. Перечислите основные принципы бюджетного управления и дайте им характеристику.
4. Раскройте этапы процедуры контроля за процессом бюджетирования.
5. Раскройте сущность понятия «интегративность» бюджетирования.
6. Перечислите этапы организации корпоративного бюджетного процесса и охарактеризуйте их.
7. В чем состоят процедуры детализации бюджетного процесса? В отношении кого они применяются?
8. Назовите и дайте интерпретацию полномочиям субъектов матрицы корпоративного бюджетного управления.
9. Перечислите виды функциональных корпоративных бюджетов.
10. В чем состоят принципы процесса бюджетного управления?
11. Каковы цели корпоративного бюджетирования?
12. Насколько, по вашему мнению, целесообразно проведение процедур бюджетирования в условиях цикличности рыночной экономики?
13. Назовите и охарактеризуйте предмет, объект и субъект бюджетирования.

14. Какое практическое значение имеет деятельность по составлению корпоративных прогнозов?
15. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового бюджетирования.
16. Раскройте теоретическую и методологическую основу корпоративного бюджетирования.
17. Сформулируйте особенности современной практики внутрифирменного бюджетного процесса.
18. Раскройте функции бюджетирования.
19. Раскройте сущность методов финансового планирования.
20. Каковы этапы построения системы бюджетирования?
21. Каковы цели бюджетирования?
22. Каковы цели и задачи корпоративного бюджетирования?
23. Расскажите об организации процесса корпоративного бюджетирования.
24. Раскройте последовательность этапов корпоративного бюджетирования.
25. Назовите компоненты корпоративного бюджетирования.
26. Охарактеризуйте процесс составления корпоративного бюджета.

ГЛАВА 6. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

6.1. Сущность, функции и принципы налогового планирования

В экономической литературе встречаются различные определения налогового планирования на предприятии. Вот некоторые из них:

- использование налогоплательщиками всех допустимых действующим законодательством средств, способов и приемов в целях максимального сокращения своих налоговых обязательств;
- планирование себестоимости и расходов из прибыли с целью сокращения налоговых платежей и отчислений в бюджет по действующему законодательству России;
- целенаправленная деятельность организации, ориентированная на максимальное использование существующего налогового законодательства с целью уменьшения налоговых платежей в бюджет;
- извлечение дополнительных выгод предприятия путем гибкого применения существующего налогового законодательства;
- искусство освободить капитал от налогов и др.

Из данных определений следует, что **основа налогового планирования** заключается:

- в наиболее полном и правильном применении всех разрешенных нормативно-правовыми актами льгот, скидок, изъятий, вычетов, учет позиции налоговой администрации, а также в понимании финансовой и инвестиционной политики государства;
- в признании за каждым налогоплательщиком права воздействовать на элементы налогов, устанавливаемых и регулируемых налоговым законодательством. К элементам налогообложения относятся объект налогообложения, субъект налогообложения, налоговая база, ставка налога, налоговые льготы и другие. Следовательно, целенаправленное воздействие налогоплательщиком на всю совокупность элементов, их наличие и размеры для достижения налоговых выгод предприятия – это право налогоплательщика, утвержденное налоговым законодательством.

Сущность налогового планирования заключается в обосновании на предприятиях предстоящих стратегических целей развития и выбора наилучших способов их реализации, связанных с целенаправленной организацией налогового производства, бухгалтерского и налогового учета.

Основная задача налогового планирования, которую можно определить как специфическую область управленческой деятельности, – это прогнозирование и построение эффективной системы управления производственной, финансовой, учетной деятельности, обеспечивающей исключение или снижение необоснованной переплаты налогов и начисления штрафных санкций.

Стратегическими целями при организации налогового планирования в современных условиях являются:

- максимизация прибыли предприятия;
- избежание банкротства за счет совершения крупных налоговых правонарушений;
- лидерство в борьбе с конкурентами;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для собственников, инвесторов, кредиторов.

В экономической литературе и в налоговых отношениях плательщиков часто встречаются такие термины, как «обход налогов» или «избежание налогов». Они используются для определения ситуации, при которой предприятия не являются плательщиками в силу того, что их деятельность по закону не подлежит налогообложению. Возможности «обхода налогов» или «избежания налогов» могут определяться:

- спецификой субъекта налогообложения (например, субъект малого предпринимательства, перешедший на упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности, не является плательщиком НДС, налога на прибыль организаций и других налогов);

– спецификой формирования налоговой базы (например, при исчислении налога на добавленную стоимость объект обложения уменьшается на сумму вычетов, то есть сумму НДС, уплаченную поставщикам);

– особенностями способа исчисления и уплаты налога (так, например, плательщики НДС с оборотом реализации менее 1 млн руб. находятся в более выгодном положении, особенно в периоды высокой инфляции, при ежеквартальной уплате НДС по сравнению с крупными предприятиями, производящими уплату этого налога ежемесячно);

– видом системы налогообложения (общая система налогообложения или специальные налоговые режимы для юридических лиц и предпринимателей);

– использованием «налоговых убежищ» (существующие различия в налоговых режимах отдельных стран могут также уменьшить налоговое бремя или обеспечить уход от налогообложения вообще).

В целом, налоговое планирование можно представить следующими высказываниями и положениями:

1. «Кредо налогового планирования – ориентация на логику, а не на временные дыры в законодательстве» (Джон Пеппер).

2. «Платить налоги нужно. Но с умом» (Б. А. Рагозин). А это значит:

1) платить необходимо только минимальную сумму положенных налогов;

2) полноценно использовать всю совокупность налоговых льгот;

3) платить налоги необходимо в последний день установленного для этого срока.

3. Налоги нельзя просто «механически» минимизировать, их необходимо оптимизировать. Объясняется это следующим:

– сокращение одних налоговых платежей зачастую ведет к увеличению других;

– простое сокращение налогов путем отнесения расходов на себестоимость уменьшает финансовый результат и сдерживает развитие бизнеса;

– «механическая минимизация» налогов может привести к превосходству формы над существом сделки и к возможности оспорить ее налоговыми органами.

Планировать налоги необходимо в общем контексте планирования бизнеса. Поскольку бизнес осуществляется не ради налогов, а ради прибыли, любые действия налогоплательщика должны, прежде всего, преследовать цель извлечения дополнительной прибыли. Следовательно, налоговое планирование неотделимо от общей предпринимательской деятельности субъекта экономики.

При налоговом планировании могут быть использованы многие, уже известные в экономике принципы. Вместе с тем особый характер и отличительные свойства различных принципов, проявляющихся при формировании налоговых отношений, обуславливаются преимущественно различными подходами руководителей к возможности развития своих предприятий, их интересами и уровнем квалификации специалистов.

В современной экономической литературе отсутствует четкое представление о современных принципах налогового планирования с позиции интересов как налогоплательщиков, так и государства. Так Брызгалин А. В., Берник В. Р., Евстигнеев Е. Н., Павлова Л. Н. к ним относят экономические, юридические и организационные принципы.

К экономическим принципам налогового планирования можно отнести:

– *принцип экономической самостоятельности*. Предприятие имеет право формировать и минимизировать налоговую базу как по одному налогу, так и по всей их совокупности. Однако в первом случае необходимо учитывать множественность фискальных платежей в российской налоговой системе, и что уменьшение размера одного налога обязательно вызовет рост другого;

– *принцип плановости*, который подразумевает применение современных методов внутрифирменного планирования и контроля производственнофинансовой деятельности с целью своевременного поступления денежных средств именно к окончанию отчетного периода, когда наступает срок уплаты налоговых платежей;

– *принцип достаточности денежных средств* – расходы на уплату фискальных платежей не должны влиять на ритмичность производственной деятельности предприятия.

Майбуров И. А. считает, что корпоративное налоговое планирование должно базироваться на

следующих принципах:

- *законности*, т. е. неукоснительного и строгого соблюдения требований действующего законодательства при исчислении и уплате налогов;
- *оперативности* – разработанная предприятием налоговая политика должна своевременно корректироваться с учетом всех изменений в действующем законодательстве;
- *оптимальности* – применение механизмов, уменьшающих размер налоговых обязательств, не должно причинять ущерб стратегическим целям предприятия, интересам его собственников.

Другой подход, отраженный Барулиным С. В., представлен следующей группой принципов:

1. *Принцип разумности* означает, что «все хорошо, что в меру». Схема налоговой оптимизации должна быть продумана до мелочей; нельзя упускать из виду ни одной малейшей детали.
2. *Нельзя строить метод налоговой оптимизации исключительно на пробелах в законодательстве.*
3. *Нельзя строить способ оптимизации налогообложения только на смежных с налоговым отраслях права* (гражданском, банковском, бухгалтерском и т. д.).
4. *Принцип комплексного расчета экономии и потерь.* При формировании того или иного способа налоговой оптимизации должны быть рассмотрены все существенные аспекты операции, а также деятельности предприятия в целом.
5. При выборе способа налоговой оптимизации с высокой степенью риска *необходимо учитывать ряд политических аспектов*: состояние бюджета территории; роль, которую играет предприятие в его пополнении, и т. д.
6. При осуществлении налоговой оптимизации *уделите пристальное внимание документальному оформлению операций.*
7. При планировании метода налоговой оптимизации, ключевым моментом которого является несистематический характер деятельности, следует подчеркивать разовый характер операций.
8. *Принцип конфиденциальности*, который означает, что при использовании методов налоговой оптимизации необходимо соблюдать конфиденциальность. Распространение сведений об удачно проведенной минимизации налогов может иметь ряд негативных последствий.
9. *Принцип комплексной налоговой экономии* (принцип многообразия применяемых способов минимизации налогов).

Каждая методика обладает определенными специфическими чертами, но в ее основу положен всегда один из следующих принципов:

1. *Принцип максимального использования особенностей налоговой системы.* Суть методик первой модификации состоит в снижении расходов налогоплательщика, предусмотренных действующей налоговой системой, например, путем использования налоговых льгот. Использование данных методик прямо рекомендовано или предусмотрено налоговым законодательством, следовательно, они не могут носить противоправный характер и являться угрозой налоговой безопасности государства.
2. *Принцип дополнительного использования особенностей налоговой системы.* Методики второй модификации базируются на применении средств, прямо не регламентированных или имеющих неоднозначную трактовку в действующей налоговой системе. Их состав охватывает широкий круг вопросов, относящихся к разряду прямо не разрешенных, но и не запрещенных. В ряде случаев использование данных методик может представлять определенную угрозу налоговой безопасности государства, но до момента изменения отдельных элементов налогового законодательства или самой налоговой системы они не могут быть признаны противоправными, и их применение не может быть исключено.
3. *Принцип противоправной деятельности.* Методики третьей модификации предусматривают совершение действий, прямо запрещенных действующим законодательством. В силу своей специфики они не только предполагают деятельность, направленную на создание угрозы налоговой безопасности государства, но и включают в себя отдельные элементы противоправного характера.

6.2. Классификация налогового планирования

Стремление уменьшить свои налоговые обязательства – это объективное социальное явление. Конкретных причин, непосредственно подталкивающих налогоплательщиков к уклонению от уплаты налогов, достаточно много. Среди них можно выделить основные причины:

- моральные;
- политические;
- экономические;
- технико-юридические.

1) Моральные причины в основном кроются и порождаются характером налоговых законов. Авторитет любого другого закона базируется на длительном и единообразном его применении, что чаще всего обуславливается его общностью для всех, постоянством и беспристрастностью.

Налоговый закон не является общим, в силу предоставления налоговых льгот отдельным категориям плательщиков. Это приводит к тому, что отдельные группы налогоплательщиков оказываются в более выгодном положении по сравнению с другими.

Постоянство закона означает неизменность его положений на протяжении длительного периода времени, однако налоговый закон – закон не постоянный. Колебания налогового законодательства, постоянное изменение объекта налогообложения по различным налогам снижают авторитет налоговых законов.

Кроме того, в отличие от других законов, налоговые законы не являются беспристрастными, так как их устанавливает государство.

Однако моральные причины порождаются не только существом и характером налоговых законов, но еще и налоговой системой в целом. В случае

«налогового гнета», когда налогоплательщик фактически «работает на государство» и отдает ему львиную долю своих доходов, у него рождается чувство подавления его государством. Как ответная реакция на такое подавление выступает уклонение от уплаты налогов.

2) Политические причины подталкивают налогоплательщиков к уклонению от уплаты налогов тогда, когда налоги начинают использоваться государством не только для покрытия своих расходов, то есть обеспечения своего функционирования, а еще и как инструмент социальной или экономической политики.

Налоги как инструмент социальной политики используются довольно часто и проявляются в том, что класс, стоящий у власти, использует их для подавления другого класса – не властвующего. Уклонение от уплаты налогов выступает здесь как форма сопротивления такому подавлению.

Как инструмент экономической политики, налоги проявляются в том, что государство повышает налоги на некоторые отрасли производства с целью уменьшить удельный вес данных отраслей экономики и понижает налоги для других отраслей, более перспективных или слаборазвитых и более полезных для их быстрейшего развития (достижение оптимальности по Парето в налогообложении). В такой ситуации предприятия тех отраслей, налоги для которых повышены, стараются уклониться от уплаты налогов, причем главной целью такого уклонения является стремление сохранить предприятия и отрасль в целом на прежнем уровне.

Экономические причины можно разделить на два вида: причины, которые зависят от финансового состояния налогоплательщика, и причины, порожденные общей экономической конъюнктурой.

Финансовое положение налогоплательщика иногда является определяющим фактором для уклонения от уплаты налогов. Налогоплательщик взвешивает: оправдается ли та выгода от уклонения от уплаты налогов или же неблагоприятные последствия этого будут гораздо больше? Если уклонение с материальной точки зрения себя оправдывает, то налогоплательщик, скорее всего, уплачивать налоги не станет. Причем, чем выше налоговая ставка, тем сильнее желание налогоплательщика уклониться от уплаты налогов, так как получаемая от уклонения выгода существенно увеличивается.

Если финансовое состояние налогоплательщика стабильно, то он не встанет на путь уклонения от налогообложения, чтобы не подорвать свой авторитет и репутацию своего бизнеса.

Однако, если же финансовое состояние его нестабильно или он находится на грани банкротства,

и неуплата налогов является единственным средством

«остаться на плаву», то предприниматель, практически не задумываясь, встанет на путь уклонения.

Экономические причины, порожденные общей экономической конъюнктурой, проявляются в периоды экономических кризисов в государстве, руководство любой страны вынуждено предпринимать соответствующие меры для стабилизации экономики. В такие периоды уклонение от уплаты налогов усиливается в связи с тем, что наряду с государственным легальным рынком появляется параллельный неуправляемый «черный», или «теневого», рынок, который действует по своим законам и в нарушение установленных государством правил.

3) Техничко-юридические причины вызваны несовершенством юридической техники налогового законодательства и кроются в сложности налоговой системы. В частности, это обусловлено:

– наличием различных ставок налогообложения, что также толкает налогоплательщика выбирать варианты для применения более низкого налогового оклада;

– наличием различных источников отнесения расходов и затрат: себестоимость, финансовые результаты, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия. Данное обстоятельство непосредственно влияет на расчет налогооблагаемой базы и, соответственно, размер налога;

– нечеткостью и «расплывчатостью» формулировок налоговых законов, позволяющих по разному толковать одну и ту же правовую норму.

Так, в соответствии с п. 6 ст. 3 НК РФ «акты законодательства о налогах и сборах должны быть сформулированы таким образом, чтобы каждый точно знал, какие налоги (сборы), когда и в каком порядке он должен платить». Согласно п.7 указанной статьи «все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика (плательщика сборов)».

Конкретные способы уменьшения налогов представляют собой непосредственные методы и действия налогоплательщика по налоговой минимизации. *Главное отличие между видами налоговой минимизации – нарушены или не нарушены налогоплательщиком нормы закона в его стремлении снизить размер налоговых платежей.* В связи с этим можно выделить незаконное уклонение от уплаты налогов и легальное снижение налоговых выплат, или еще иначе – правомерное уменьшение налогов.

Под незаконным **уклонением от уплаты налогов** понимают способы, при которых экономический эффект в виде снижения размера налоговых платежей достигается с применением каких-либо противозаконных действий, то есть действий, прямо нарушающих нормы законодательства. Действующее законодательство, в частности российское уголовное законодательство, обозначает эту категорию способов налоговой оптимизации через термин «уклонение от уплаты налогов» (ст. 198 УК РФ).

Уклонение от уплаты налогов представляет собой форму уменьшения налоговых и других платежей, при которых налогоплательщик умышленно или неосторожно избегает уплаты налога или уменьшает размер своих налоговых обязательств с нарушением действующего законодательства.

В данном случае снижение налоговых выплат (а также их полное избежание) осуществляется посредством совершения налогоплательщиком налоговых правонарушений или даже преступлений, то есть путем прямого нарушения налогового законодательства. *Действия налогоплательщика при уклонении от уплаты налогов незаконны и противоправны изначально.*

Уход от налогов чаще всего совершается путем сокрытия дохода (прибыли), сокрытия других объектов налогообложения, грубого нарушения правил бухгалтерского или налогового учета, фальсификации учетных данных, непредставлении или несвоевременном представлении документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов или их уничтожения, а также посредством неправомерного использования налоговых льгот.

Так как уход от уплаты налогов достигается противозаконными действиями налогоплательщика, то за их совершение законодательством предусмотрены административная и уголовная ответственности.

В современных условиях каких-либо *легальных и законных способов уклонения от налогов не существует.* Любые направленные действия субъекта, заведомо нарушающие действующее законодательство, в результате которых бюджет недополучает причитающиеся ему по закону суммы налогов, нелегальны и ведут к наступлению налоговой либо уголовной ответственности. В категорию

«налоговая минимизация» входят способы, при которых определенный экономический эффект в виде уменьшения налоговых платежей достигается путем квалифицированной организации дел по исчислению и уплате налогов, что исключает или снижает случаи необоснованной переплаты налогов. По сути это не уклонение от уплаты налогов, так как от уплаты, как таковой, налогоплательщик не уклоняется, а оптимизация налогов. (Вообще же, образно говоря, проблему «как не платить налоги» давно необходимо перевести в иную плоскость – «как налоги не переплачивать и как не платить штрафы»).

Действия по легальному уменьшению налоговых платежей называют минимизацией налогов.

Налоговая минимизация (легальное уменьшение налогов) – это уменьшение размера налоговых обязательств посредством целенаправленных правомерных действий налогоплательщика, включающих в себя полное использование всех предоставленных законодательством льгот, налоговых освобождений и других законных приемов и способов.

Иначе говоря, это организация деятельности предприятия, при которой налоговые платежи сводятся к минимуму на законных основаниях, без нарушения норм налогового и уголовного законодательства. Данные способы с юридической точки зрения, в отличие от первой категории, не предполагают нарушения законных интересов бюджета. В данном случае налогоплательщик использует разрешенные или не запрещенные законодательством способы уменьшения налоговых платежей, то есть не нарушает законодательство. В связи с этим такие действия плательщика не составляют состав налогового преступления или правонарушения, и, следовательно, не влекут неблагоприятных последствий для налогоплательщика, таких как доначисление налогов, а также взыскания пени и налоговых санкций.

Краткая характеристика различных способов уменьшения налогового бремени налогоплательщика представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Характеристика способов и движущих сил снижения налоговых обязательств

Характеризуемая позиция	Минимизация	Заблуждение	Неосторожность	Уклонение
1. Причина проведения	Защита прав и законных интересов собственника имущества	Некачественное законодательство либо неграмотность налогоплательщика	Недобросовестное отношение к исполнению своих обязанностей	Преднамеренное желание (умысел) избежать исполнения обязанности по уплате налогов
2. Отношение к объекту налогообложения	Возникновение объекта налогообложения сознательно избегается легитимным способом	Наличие объекта налогообложения значения не придается и не могло придаваться	Наличие объекта налогообложения значения не придается, хотя могло бы придаваться	Наличие объекта налогообложения скрывается с целью неуплаты налога
3. Отношение к возможности уменьшить налоговую базу	Стремление к полному использованию вычетов и льгот, предусмотренных законодательством	Не осознается и не могло осознаваться, что вычеты и льготы используются без законных оснований	Не осознается, хотя могло осознаваться, что вычеты и льготы используются без законных оснований	Отсутствие законных оснований для использования вычетов и льгот осознается, тем не менее намеренно заявляется о праве на вычет или льготу с целью неуплаты налога
4. Отношение к	Стремление к	Не осознается и не	Не осознается,	Намеренно

порядку и срокам уплаты налога	получению предусмотренных законом отсрочек уплаты налога	могло осознаться, что налог не уплачен в установленном порядке и установленные сроки	хотя могло осознаться, что налог не уплачен в установленном порядке и установленные сроки	создается видимость уплаты; представляются недостоверные сведения с целью получения отсрочки, создаются препятствия к принудительному взысканию недоимки
5. Юридические последствия	Снижение налоговых издержек без последствий	Взыскание недоимки и пени	Взыскание недоимки, пени и штрафа	Взыскание недоимки, пени, удвоенного штрафа, привлечение к уголовной ответственности

Используя два критерия разграничения видов налогового планирования (законность действий налогоплательщика и степень налоговой нагрузки), определяют следующие **виды налогового планирования**:

1. *Классическое налоговое планирование*, смысл которого заключается в планировании правильной и своевременной уплаты налогов. Содержание классического налогового планирования состоит из организации правильного налогового учета и отчетности, планирования экономической деятельности в рамках, определенных законом, и своевременной уплаты налогов.

2. *Оптимизационное налоговое планирование*, при котором налогоплательщик путем использования пробелов и льгот существующего законодательства планирует и организует свою экономическую деятельность так, чтобы платить по возможности меньше налогов. При этом он реализует налоговые схемы, которые позволяют применять такие формы экономических действий, налогообложение которых минимально.

3. *Противозаконное налоговое планирование*, при котором налогоплательщик применяет противозаконные методы в целях уменьшения налоговых платежей.

Налоговое планирование в большей части направлено на минимизацию именно основных налогов (налог на добавленную стоимость, налог на прибыль предприятий, дорожные налоги, акцизы, таможенные пошлины, налог на доходы физических лиц). При этом часто уменьшение основных налогов и уменьшение налоговой базы приводит к соответствующему уменьшению и всех остальных налогов.

Классическое налоговое планирование (КНП) является важной частью финансово-экономической деятельности предприятия, направленной на корректное выполнение налоговых обязательств перед бюджетом, своевременную и полную уплату налогов.

Для целей классического налогового планирования очень важно проводить на предприятии правильную учетную политику и организовать ее нормальную реализацию. Необходимо четко и грамотно вести бухгалтерский и налоговый учет. Важно избегать методических ошибок в бухгалтерском и налоговом учете, особенно из-за постоянных изменений законодательства. Основное внимание персонала, отвечающего на предприятии за налоговый учет, необходимо ориентировать на избежание учетных ошибок при операциях на большом обороте, при разовых капиталоемких и нестандартных сделках.

Важным требованием классического налогового планирования является обязательное и четкое оформление первичных бухгалтерских документов. Их отсутствие трактуется налоговыми органами однозначно негативно. Самый лучший подход по отношению к документам – иметь оправдательный

документ на каждую сделку или финансовую операцию, что, впрочем, соответствует требованиям бухгалтерского учета.

Предприятие должно пользоваться всеми возможными простыми и доступными льготами, включая льготы по рассрочке налоговых платежей.

Само по себе классическое налоговое планирование состоит в формировании финансовых средств для оплаты налогов и привязке конкретных налоговых платежей к налоговому календарю, то есть к установленным налоговым законодательством срокам уплаты налогов.

Оптимизационное налоговое планирование (ОНП) – деятельность в рамках закона, позволяющая получить наибольшее отношение выручки к налоговым расходам налогоплательщика.

Классическое налоговое планирование	Оптимизационное налоговое планирование	Противозаконное налоговое планирование
--	---	---

В идеальном варианте налоги должны быть сведены к небольшой сумме. Для этого всю систему экономических, финансовых и правовых отношений предприятия необходимо рассматривать с точки зрения минимизации налогов и последовательно проводить комплекс соответствующих мероприятий.

ОНП в качестве системного подхода не может быть реализовано без анализа и планирования, то есть сбора и целенаправленной переработки информации с использованием основных экономических показателей конкретного бизнеса. Сбор информации для целей налогового планирования осуществляется по нескольким направлениям:

- исследование действующего законодательства;
- исследование и анализ налоговых проблем конкретного налогоплательщика с целью выявления наиболее перспективных направлений налогового планирования;
- изучение опыта и налоговых схем партнеров и конкурентов в конкретном виде деятельности;
- изучение рынка налоговых консультаций и услуг.

Налоговый учет основывается на сведениях, поступающих из бухгалтерского учета, однако часть налоговых расчетов производится вне последнего. Поскольку бухгалтерский учет не позволяет реально рассчитывать все налоговые платежи, появляется необходимость в специальном инструменте учета, контроля и управления налогообложением.

Наиболее точная информация о налоговых расходах предприятия может быть представлена с помощью анализа движения денежных средств (ДДС), который может составляться на основе нескольких *локальных бюджетов*: бюджет фонда оплаты труда; бюджет материальных затрат; бюджет погашения кредитов; налоговый бюджет и т. д. Одним из видов локальных бюджетов является бюджет налогов и сборов. Составление данного локального бюджета производится на основании действующего календаря уплаты налогов и сборов. Поскольку уплата налогов зачастую осуществляется в другом бюджетном периоде по отношению к тому, в котором сформировалась налоговая база, суммы налогов, указанные в ней, могут не совпадать с суммами, указанными в финансовом плане. Именно в локальном бюджете налогов должна содержаться структурированная информация о размерах налоговых платежей.

Обобщенно сущность и принципы видов налогового планирования приведены в табл. 2.2.

Таблица 6.2. Сравнительный анализ видов налогового планирования

<i>Сущность:</i> управление ресурсами налогоплательщика для достижения приемлемых размеров налоговых выплат путем легального использования всех предоставленных ему законодательством страны льгот и налоговых освобождений.	<i>Сущность:</i> осуществляется путем оптимизации схемы, порядка, размера, сроков (периодов) налоговых и других обязательных выплат в бюджеты различных уровней.	<i>Сущность:</i> целенаправленные действия налогоплательщика по максимальному уменьшению обязательных выплат в бюджет
--	--	---

<p><i>Основные положения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение правильной учетной политики и организация ее нормальной реализации; 2. Обязательное и четкое оформление первичных бухгалтерских документов; 3. Контроль за правильностью ведения бухгалтерской и налоговой отчетности методической (законодательной) и технической точек зрения; 4. Использование простых и доступных льгот по налогам; 5. Ведение налогового календаря. 	<p><i>Основные положения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение действующего законодательства страны, опыта и налоговых схем партнеров и конкурентов в конкретном виде деятельности и рынка консультаций и услуг с целью выявления и внедрения на предприятие наиболее перспективных направлений налогового планирования; 2. Использование бюджетирования как финансового инструмента, позволяющего учитывать, контролировать и управлять налогообложением предприятия: введение бюджета налогов и сборов, составляющегося на основании налогового календаря. 	<p><i>Основные положения:</i></p> <p>Осознанное использование противозаконных методов и способов минимизации налогов</p>
<p><i>Принцип максимального использования особенностей налоговой системы</i> заключается в снижении расходов налогоплательщика, предусмотренном действующей налоговой системой путем использования методик прямо рекомендованных или предусмотренных налоговым законодательством, не носящих противоправный характер и не угрожающих налоговой безопасности государства, например, налоговых льгот.</p>	<p><i>Принцип дополнительного использования особенностей налоговой системы</i> базируется на применении средств, прямо не регламентированных или имеющих неоднозначную трактовку в действующей налоговой системе, т.о. происходит охват широкого круга вопросов, относящихся к разряду прямо не решенных, но и не запрещенных. До момента изменения отдельных элементов налогового законодательства или самой налоговой системы они не могут быть признаны противоправными, и их применение не может быть исключено.</p>	<p><i>Принцип противоправной деятельности</i> предусматривает совершение действий, прямо запрещенных действующим законодательством.</p>

6.3. Организация налогового планирования на предприятии

Процесс налогового планирования состоит из нескольких взаимосвязанных этапов, которые не следует рассматривать как четкую и однозначную последовательность действий, обязательно гарантирующих снижение налоговых обязательств (рис. 6.1). Это связано с тем, что в налоговом планировании сочетаются элементы науки и искусства аналитики.



Рис. 6.1. Процесс налогового планирования

С позиций налогообложения любой субъект экономической деятельности (предприятие, организация, индивидуальный предприниматель) должен рассмотреть общие вопросы еще до регистрации и начала своего функционирования. По существу, это **стратегическое налоговое планирование**. В рамках такого планирования можно выделить три укрупненных последовательных этапа. *Первый этап* – появление идеи об организации бизнеса, формулирование цели и задач, а также решение вопроса о возможном использовании налоговых льгот, предоставляемых законодателем.

Например, если предполагается деятельность, связанная с производством сельскохозяйственной продукции на сельскохозяйственных угодьях и реализацией этой продукции, то следует на первом этапе рассмотреть возможность перехода на специальный налоговый режим в виде единого сельскохозяйственного налога (гл. 26.1 НК РФ). Тем самым в будущем обеспечивается значительное снижение налогов на законных основаниях.

Второй этап – выбор наиболее выгодного с налоговой точки зрения места расположения производств и офисных помещений предприятия, а также его филиалов, дочерних компаний и руководящих органов. Здесь имеются в виду не только оффшорные зоны и территории, но и регионы России с особенностями регионального и местного налогообложения.

Третий этап – выбор организационно-правовой формы юридического лица или формы предпринимательства без образования юридического лица; определение соотношения различных форм с возникающими при этом налоговыми режимами.

Следующие этапы относятся к **текущему налоговому планированию**, которое должно органично входить во всю систему управления хозяйствующего субъекта.

Четвертый этап предусматривает формирование так называемого налогового поля предприятия. Составляется налоговая таблица, характеризующая налоговое поле, в которой каждый налог описывается с помощью определенных показателей (параметров). Далее проводится анализ налоговых льгот. В заключение составляется детальный план использования льгот по выбранным налогам.

Пятый этап – разработка (с учетом уже сформированного налогового поля) системы договорных отношений предприятия. Для этого осуществляется планирование возможных форм сделок: аренда,

подряда, купля-продажа, возмездное оказание услуг и т. п. В итоге образуется договорное поле хозяйствующего субъекта, в котором отражены налоговые последствия каждой из сделок, планируемой в коммерческой деятельности.

Шестой этап – предусматривает выполнение цепочки действий:

- подбираются типичные хозяйственные операции, которые предстоит выполнять;
- разрабатываются различные ситуации с учетом налоговых, договорных и хозяйственных наработок. Из них выбираются наилучшие варианты, которые оформляются в виде блоков бухгалтерских и (или) налоговых проводок;
- из оптимальных блоков составляется журнал типовых хозяйственных операций, который служит основой ведения бухгалтерского и налогового учета;
- оценивается получение максимального финансового результата с учетом налоговых рисков, осуществляется наиболее рациональное с налоговой точки зрения размещение активов и прибыли предприятия;
- определяются альтернативные способы учетной политики на предстоящий год.

Седьмой этап – непосредственно связан с организацией и ведением надежного налогового учета и контроля за правильностью исчисления и уплаты налогов. По существу, это налоговый менеджмент.

Информационная база *налогового менеджмента* формируется в системе финансового, налогового и управленческого учета. Это, в частности, обуславливает тесную взаимосвязь налогового менеджмента с такими подсистемами управления, как финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, управление затратами.

В мировой практике сложился ряд доктрин, на которых строится система налогообложения, применяемых в той или иной степени во всех национальных системах налогообложения и во многом определяющих принципы построения налогового менеджмента. Начиная с Адама Смита (1776) четырем *основными доктринами налогообложения* считаются:

- *справедливость*, т. е. возложение одинаковой налоговой обязанности на лиц с одинаковым доходом (горизонтальная справедливость) и возложение налоговой обязанности в пропорции к доходу (вертикальная справедливость); при этом принцип горизонтальной и вертикальной справедливости распространяется не только на доход, но и на потребление;
- *определенность*, означающая, что для налогоплательщика не должно быть неопределенности и сомнений в выявлении и расчете подлежащих уплате налогов;
- *удобство и простота определения налоговой обязанности*, трансформирующиеся в современной действительности в право налогоплательщика выбирать наиболее приемлемую для него учетную политику, а также малое предпринимательство с упрощенными и благоприятными налоговыми правилами;
- *эффективность и нейтральность*, означающие, что налоги должны быть нацелены на деятельность в целом, а не на конкретного субъекта предпринимательства, при этом их негативное влияние на принятие налогоплательщиками решений должно быть минимальным и с точки зрения административных расходов, и с точки зрения потерь; развитие этой доктрины привело к формулированию «кривой Лаффера» – 34 % налоговых изъятий, после которого возрастание уровня налогообложения ведет к снижению налоговых поступлений.

Перечисленные выше доктрины в той или иной мере применяются в отечественной налоговой практике. В рамках же налогового менеджмента они учитываются зачастую интуитивно, но главным образом с использованием наиболее выгодных аргументов оппонентов, с фокусированием внимания на различиях в подходах. И наконец, наличие собственной концептуальной основы в налоговой практике придает завершенность налоговому менеджменту как теоретической и практической области знаний.

Как было отмечено ранее, отечественный налоговый менеджмент – специфическая подсистема внутрифирменного управления. Это объясняется рядом обстоятельств.

Во-первых, большинство российских налоговых реалий не являются отечественным изобретением ввиду относительной молодости федеральной налоговой системы. Вместе с тем в налоговом менеджменте меньше, чем в какой-либо другой области, возможно заимствование зарубежных способов и приемов.

Во-вторых, молодость отечественной налоговой практики отражается на деятельности российских судов, которые в спорных ситуациях принимают решения на основе анализа законодательства и конкретных норм узкого действия, в то время как зарубежные суды (например, в США и Великобритании) чаще анализируют сущность отношений, операций, бизнеса в целом.

В-третьих, эта область знаний чрезвычайно изменчива, что связано с изменчивостью налогового законодательства.

В-четвертых, сложившиеся налоговые реалии (двусмысленность и противоречивость правовых норм) не способствуют стабильности предпринимательской деятельности, в то же время создают большое поле деятельности для налогового менеджмента.

В-пятых, парадоксы российской деловой культуры обуславливают противоречивость отечественного налогового менеджмента: с одной стороны, целью бизнеса является прибыль, с другой стороны, в отечественной практике предпринимаются немалые усилия для минимизации прибыли с целью минимизации налоговых издержек.

В-шестых, налоговый менеджмент должен исходить из тесной взаимосвязи налогов и учитывать их сбалансированность: уменьшение одних налогов зачастую приводит к увеличению других и наоборот.

В-седьмых, официальная российская статистика не отличается достоверностью в силу высокого удельного веса теневых операций, в ней не отражаемых. Вследствие этого для целей налогового менеджмента практически бессмысленны межхозяйственные сравнения по официальным данным; сравнительные оценки и расчет ориентировочных коэффициентов по реальным оборотам не представляются возможными на сколько-нибудь представительной выборке из-за конфиденциальности этой информации.

Процесс организации налогового планирования в каждой компании устроен по-разному. Как правило, это функция финансового директора или заместителя руководителя по экономике. Финансовый директор осуществляет налоговое планирование лично или через специально созданный отдел. Так, многие крупные компании создают отделы налогового планирования, которые подчиняются финансовому директору. Иногда в компании создается специальное налоговое подразделение, на которое возлагаются как функции составления налоговых расчетов, налогового учета, так и функции налогового планирования.

В некоторых компаниях, в которых нет должности финансового директора, функция налогового планирования может осуществляться главным бухгалтером. Это не самый лучший вариант, поскольку, как правило, главный бухгалтер имеет много текущей работы. Кроме того, главный бухгалтер – лицо консервативное, в хорошем смысле этого слова, и отвечает за законность осуществляемых операций. Мероприятия же налогового планирования иногда относятся к рискованной зоне. В то же время при перераспределении работы между подчиненными функция налогового планирования может эффективно осуществляться и главным бухгалтером.

Исследование «Портрет специалиста по налоговому планированию», проведенное редакцией журнала «Практическое налоговое планирование» в августе 2010 года, позволило выявить следующие закономерности:

1. В 38 процентах случаев инициатива сэкономить принадлежит собственнику бизнеса или генеральному директору компании. В остальных случаях этим чаще всего занимаются главный бухгалтер (24 %) и финансовый директор (25 %).

2. Сами собственники и генеральные директора внедряют схемы только в одном случае из десяти. Почти в половине случаев (44 %) обязанность по внедрению возлагается на главного бухгалтера, еще в четверти (26 %) – на финансового директора. И только 11 % опрошенных организаций привлекают специалиста по налоговому планированию. При сопоставлении ответов на другие вопросы было выявлено, что такие налогоплательщики более склонны к масштабным способам оптимизации.

3. Больше половины компаний интересует любая возможность сэкономить. Из тех, кому интересна налоговая экономия более 1 млн рублей (порядка 18 % опрошенных), большинство – производственные организации среднего уровня. Остальных может заинтересовать экономия в меньших размерах. Причем 52 % респондентов рассматривают любую возможность снизить налоговые платежи в бюджет.

4. Самыми популярными способами налогового планирования являются выгодные положения учетной политики и выбор варианта оформления сделки (так ответили три четверти респондентов). Не намного менее популярны способы, основанные на неясностях законодательства и связанные с перераспределением средств в группе – половина опрошенных.

5. Решающим фактором для оценки риска является судебная практика и разъяснения. Однако опасную тенденцию выявил опрос, согласно которому порядка 31 % компаний не всегда отслеживает изменение позиции судов и чиновников.

Организация налогового планирования в компании требует грамотного управленческого подхода, учитывающего следующие важные моменты:

1) Руководству компании необходимо обозначить перед финансовым директором функцию налогового планирования как одну из важных задач, стоящих перед организацией.

2) Четко прописать в Положении обособленного подразделения в области налогового учета выполнение функций налогового планирования.

3) Обязательно привлекать налоговый отдел (главного бухгалтера, юридический отдел и других компетентных специалистов предприятия) к обсуждению заключаемых сделок и разработке налоговых схем оптимизации.

Ведение налогоплательщиком налогового планирования означает выполнение следующих основных функций:

1. Оптимизация налогообложения.

В рамках этой функции налогоплательщик постоянно изыскивает возможности по уменьшению налогового бремени. Новая сделка, новый вид деятельности подвергаются анализу на предмет налоговой оптимизации.

2. Планирование сумм и видов налогов, подлежащих уплате.

В рамках этой функции налогоплательщик путем составления бюджета или иным образом планирует сроки и суммы уплачиваемых налогов.

3. Отслеживание сроков уплаты налогов.

Эта функция непосредственно связана с предыдущей. Налоги должны быть уплачены в срок, не позднее и не раньше срока.

4. Минимизация штрафных санкций и пеней.

Еще одним направлением работы по налоговому планированию является работа по минимизации штрафных санкций и пеней. Многие налогоплательщики регулярно уплачивают штрафные санкции нарушение налогового законодательства, пени – за просрочку уплаты налога. Как правило, решение проблемы лежит в грамотной постановке учета на предприятии, организации эффективной системы внутреннего контроля, отслеживании сроков уплаты налогов.

5. Выявление и анализ налоговых рисков.

Выявление налоговых рисков позволяет налогоплательщику устранить или максимально подготовиться к возможным спорам с налоговыми органами.

6. Прогнозирование изменений налогового законодательства.

Прогнозирование изменений налогового законодательства позволяет своевременно учесть и использовать в своих интересах эти изменения.

Следует также обратить внимание, что серьезное налоговое планирование сопряжено с дополнительными организационными затратами для налогоплательщиков. Поэтому прежде чем организовывать налоговое планирование на предприятии, целесообразно оценить предстоящие организационные расходы на его постановку и сравнить их с ожидаемой экономией. Между тем, как правило, затраты на налоговое планирование существенно ниже полученной экономии на налогах.

На практике встает вопрос о том, как оценить эффективность деятельности подразделения налогового планирования. Для этих целей нужно выбрать объективные показатели. В качестве таких показателей можно использовать следующие:

- уровень налоговой нагрузки;
- эффективная ставка по наиболее значимым налогам;
- суммы недоимок и санкций по результатам налоговых проверок;

- оперативность и полнота возврата НДС при экспорте;
- количество выявленных налоговых рисков и оценка качества работы с ними;
- степень лоббирования интересов компании в государственных органах.

К *дополнительным организационным расходам*, которые несет налогоплательщик в связи с проводимыми мероприятиями по налоговому планированию, можно отнести:

- расходы на оплату труда работникам, вовлеченным в налоговое планирование. Как правило, налоговое планирование требует дополнительного приема на работу сотрудников, которые будут заниматься этими вопросами;
- регистрационные расходы. В случае если возникает необходимость создания новых предприятий, регистрации торговых марок, то эти действия влекут за собой дополнительные регистрационные расходы;
- расходы на учетные процедуры. В некоторых случаях требуется организация новых учетных процедур. Например, если для целей налогообложения прибыли налогоплательщик выберет способ амортизации, отличающийся от бухгалтерского, то это приведет к дополнительным расходам на ведение учета. Та же проблема возникнет, если налогоплательщик выбрал в бухгалтерском и налоговом учете различные методы списания материальных ресурсов. Для решения этих задач иногда необходимо доработать существующую или внедрить новую информационную систему;
- расходы на оплату услуг консультантов. Налоговое планирование, как никакие другие мероприятия, целесообразно проводить с учетом опыта сторонних консультантов. Это поможет избежать ошибок в налоговой оптимизации. Опыт консультантов, полученный при проведении налогового планирования на десятках предприятий, позволит выработать правильные и взвешенные решения. В случае если налогоплательщик привлекает консультантов, очень важно, чтобы их взаимоотношения были доверительными. Если налогоплательщик будет утаивать от консультанта важную конфиденциальную информацию, то последний не сможет в полной мере оказать помощь;
- увеличение налоговых рисков. Существует негласное правило: чем ниже налоговая нагрузка, тем выше налоговые риски. Налоговый риск – это вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств для налогоплательщика. Такие обязательства могут быть связаны с признанием сделок недействительными судами, с применением налоговых схем или возникать в связи с неясностями законодательства.

Одна из целей налоговой оптимизации – снижение налоговой нагрузки. Соответственно при снижении налоговой нагрузки повышаются налоговые риски. Кроме того, чем меньше предприятие платит налогов, тем больше к этому предприятию внимание налоговых органов. Особое внимание налоговых органов привлекает ситуация, когда предприятие резко снижает уровень уплачиваемых платежей в связи с мероприятиями налогового планирования.

6.4. Инструменты налогового планирования

Действующее налоговое законодательство предоставляет хозяйствующим субъектам ряд возможностей для практической реализации налогового планирования.

В качестве **основных инструментов налогового планирования** можно выделить:

1. Элементы бухгалтерского учета в целях налогообложения, *учетная политика в целях налогообложения* (например, метод определения выручки от реализации «по оплате» или «по отгрузке», оценка материальнопроизводственных запасов и расчет их фактической себестоимости при списании в производство, порядок переоценки основных средств).
2. *Отдельные элементы налогообложения* (например, дифференциация налоговых ставок по доходу у индивидуальных предпринимателей и у юридических лиц).
3. *Специальные налоговые режимы*, предусмотренные ст.18 НК РФ, и особые системы налогообложения (например, упрощенная система налогообложения, единый налог на вмененный доход).
4. *Налоговые льготы*, предусмотренные налоговым законодательством (например, льготы по налогу на имущество организаций, работниками которых являются инвалиды, если их численность

составляет более 50 %).

5. Оптимальная с позиций налоговых последствий *форма договорных отношений* (например, реализация продукции самостоятельно или через комиссионера; производство готовой продукции из собственного сырья или из давальческого сырья).

6. *Льготы, предусмотренные соглашениями об избежании двойного налогообложения* и иными международными договорами и соглашениями (например, разработка схем международного налогового планирования – взаимодействия в своей коммерческой деятельности фирм, зарегистрированных в иностранных государствах и имеющих режим льготного налогообложения).

Снижение налогового бремени связано в первую очередь с полноценным использованием всей совокупности льгот, предоставляемых законодательством. Учетные приемы, формирующие оценку активов, порядок признания выручки от реализации и списания затрат, имеют прямую связь с налогообложением предприятия и его финансовым положением. Варьируя учетной методологией в дозволенных законом пределах, можно выбрать наиболее выгодный способ учета для целей налогообложения. Достигается это путем формирования учетной политики с целью получения налоговых экономии за счет уменьшения прибыли и изменения сроков уплаты налога на прибыль.

Нарушение установленных предельных сроков влечет за собой штрафные санкции в виде штрафов и пеней. Поэтому контроль за сроками уплаты налоговых платежей (с использованием налогового календаря) является неотъемлемым элементом налогового планирования.

Налоговое планирование предполагает проведение налогоплательщиком определенных мероприятий организационного характера с целью минимизации налоговых платежей. Рассмотрим, какие же имеются у налогоплательщиков возможности для уменьшения налоговых платежей.

Можно выделить **два основных типа налогового планирования**:

– *уменьшение суммы налога*. При применении этого типа налогового планирования сумма налога, подлежащего уплате в бюджет, уменьшается в абсолютном выражении;

– *отсрочка уплаты суммы налога*. При этом типе налогового планирования сумма налога, подлежащего уплате в бюджет, не уменьшается, но уплата налога переносится на более поздний срок. Выгода в данном случае состоит в отсрочке (рассрочке) уплаты налога.

Можно выделить следующие **способы налогового планирования**:

1. *Использование пробелов законодательства*.

Этот способ наиболее рискован и вместе с тем краткосрочен. Пробелы в законодательстве неизбежны, особенно в условиях постоянных изменений законодательства. Между тем государство стремится ликвидировать их. Поэтому на долгосрочной основе не имеет смысла осуществлять налоговое планирование этим способом.

Его целесообразно применять только после консультаций с профессиональными юристами, которые в состоянии определить, что действительно является пробелом законодательства. Нередко применение этого метода приводит к конфликтным ситуациям. Между тем норма п. 7 ст. 3 НК РФ оставляет существенные гарантии налогоплательщикам: «Все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика (плательщика сборов)».

2. *Использование льготных схем налогообложения*.

Законодательством для некоторых категорий налогоплательщиков предоставляются льготные условия налогообложения (например, упрощенная система налогообложения, иные специальные налоговые режимы). Суть метода состоит в том, что основная налоговая база выводится в эти предприятия.

3. *Правильное формирование учетной политики*.

Законодательство во многих случаях предоставляет право налогоплательщику выбирать способы бухгалтерского учета и налогообложения. От этого зависят порядок и сумма уплачиваемых налогов. Поэтому правильное формирование учетной политики очень важно для целей налогообложения. Учетная политика определяется ежегодно, поэтому этот метод целесообразно применять до начала года.

4. *Применение налоговых льгот*.

Этот простой способ далеко не всегда используется налогоплательщиками в полном объеме. Законодательство устанавливает большое количество льгот по налогам. В то же время далеко не все

субъекты предпринимательской деятельности их применяют. Рассматриваемый способ как раз и заключается в том, чтобы правильно применить все льготы.

Следует обратить внимание, что ряд льгот устанавливается не НК РФ, а законами субъектов РФ и актами органов местного самоуправления. Такие льготы распространяются на налогоплательщиков, осуществляющих деятельность на соответствующей территории. Многие организации не применяют такие «местные» льготы, поскольку не знают об их существовании.

5. *Метод выявления ошибок.*

Как показывает практика, налогоплательщики переплачивают налоги, штрафы и пени в результате совершения ошибок. Поэтому можно воспользоваться методом выявления ошибок, допущенных налогоплательщиком. Выявленные ошибки обнаруживают переплату налога либо его недоплату. Самостоятельно выявленные и должным образом исправленные ошибки исключают применение штрафа к налогоплательщику.

6. *Применение оффшоров.*

Этот способ, наверное, наиболее широко известен. Суть его в том, что прибыль выводится в фирмы, зарегистрированные в зонах с льготным налогообложением. Соответственно прибыль облагается налогом по пониженным ставкам. Оффшорные зоны часто помимо налоговых льгот предоставляют и другое преимущество – упрощенный контроль за деятельностью налогоплательщика со стороны налоговых органов.

Российское государство борется с применением оффшоров, т. к. этот способ приводит к большим потерям бюджета. Главные механизмы – контроль цен налоговыми органами (ст. 40 НК РФ) и антиоффшорное законодательство.

7. *Изменение срока уплаты налогов.*

Законодательство предусматривает возможность отсрочить уплату сумм налога. Метод изменения срока уплаты налогов позволяет наиболее полно использовать предусмотренные законодательством возможности. Для налогоплательщика выгода в отсрочке платежа состоит в том, что налог уплачивается в более поздние сроки. Оценить такую выгоду экономически можно исходя из суммы процентов, которые сэкономлены налогоплательщиком в связи с получением этой отсрочки.

8. *Правильная организация сделок.* В некоторых случаях правильная организация сделок позволяет уменьшить налоговое бремя организации. А. В. Брызгалин выделяет два метода – *метод разделения отношений* и *метод замены отношений*.

Первый метод предусматривает из одного отношения выделить два отношения. Например, договор предусматривает строительство объекта и поставку оборудования. Этот договор можно разделить на два отдельных договора – один на строительство объекта, другой – на поставку оборудования.

Метод замены отношений предполагает замену отношений между сторонами сделки. Например, договор купли-продажи заменяется на посреднический договор или наоборот.

9. *Лоббирование.*

Метод лоббирования заключается в том, что налогоплательщик в своих интересах влияет на нормативные акты, законодательство. В результате формируется налоговый режим, более выгодный налогоплательщику. Например, если налогоплательщик, осуществляющий крупные инвестиционные затраты, добьется внесения льготы для предприятий, осуществляющих инвестиции, то это и будет иллюстрацией метода лоббирования. Конечно, применение метода лоббирования доступно в основном только крупным компаниям, имеющим политический вес. Эффективной может быть деятельность ассоциаций.

Отдельной разновидностью метода лоббирования является *получение разъяснений от финансовых или налоговых органов* по вопросу, имеющему важное значение для налогоплательщика.

Предположим, что налогоплательщик считает, что при реализации товара ему положена льгота. В то же время по этому вопросу имеются большие сомнения из-за неясности законодательства.

Если в данном случае налогоплательщик получит разъяснение налогового органа в свою пользу, то он будет застрахован от применения санкций в будущем. Дело в том, что ст. 111 НК РФ предусматривает, что обстоятельствами, исключаящими вину лица в совершении налогового правонарушения, признается «выполнение налогоплательщиком или налоговым агентом письменных

разъяснений по вопросам применения законодательства о налогах и сборах, данных финансовым органом или другим уполномоченным государственным органом или их должностными лицами в пределах их компетенции (указанные обстоятельства устанавливаются при наличии соответствующих документов этих органов, которые по смыслу и содержанию относятся к налоговым периодам, в которых совершено налоговое правонарушение, вне зависимости от даты издания этих документов)»).

При наличии такого разъяснения сумма налога и пеней может быть взыскана в дальнейшем, но штрафы нет. Кроме того, разъяснение финансового или налогового органа может повлиять на мнение лиц, проводящих проверку.

10. Минимизация налоговых рисков. Суть этого способа налогового планирования сводится к тому, что если у налогоплательщика имеются серьезные налоговые риски, то нужно их снизить. Для этих целей могут быть применены любые способы – от правильного оформления документов до отказа от совершения некоторых сделок.

11. Прогнозирование изменений налогового законодательства.

Как правило, все существенные изменения в налоговом законодательстве сначала обсуждаются в прессе, затем проект документа поступает в соответствующий орган для рассмотрения. Если это федеральный закон, то он проходит три чтения в Государственной Думе, утверждается Советом Федерации и подписывается Президентом РФ. Правительство РФ, как правило, формирует долгосрочные программы, в которых можно найти информацию и о планируемых налоговых изменениях. Анализируя всю эту информацию, налогоплательщик может с большой долей вероятности прогнозировать изменения в законодательстве и планировать свою налоговую политику.

Прогнозирование изменений налогового законодательства важно и с точки зрения финансового планирования. Соответственно если в следующем году вводятся благоприятные изменения в законодательство, то у налогоплательщика будет больше ресурсов для других целей (развитие производства, капитальные вложения и т. д.). Важно правильно оценить будущую экономию. Если же налоговый режим будет ужесточен, то в финансовом планировании следует учитывать уменьшение ресурсов на другие цели.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какова разница между налоговой минимизацией и уклонением от уплаты налогов?
2. Охарактеризуйте юридические последствия позиций налогоплательщика с точки зрения причин, побуждающих его к снижению налоговых обязательств.
3. Какие стратегические цели преследует предприятие, осуществляющее налоговое планирование?
4. Назовите принципы налогового планирования в порядке снижения их значимости (с Вашей точки зрения). Ответ обоснуйте.
5. Какие этапы налогового планирования необходимо осуществить до регистрации юридического лица (ПБОЮЛ)?
6. Назовите основные правила эффективной организации налогового планирования на предприятии.
7. Назовите основные инструменты налогового планирования.
8. Чем обусловлена специфика налогового менеджмента отечественных предприятий?

ГЛАВА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

7.1. Учетная политика для целей налогового планирования

Порядок применения учетной политики для целей бухгалтерского учета регулируется Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008, утверждено приказом Минфина России от 06.10.2008

№ 106н) и Федеральным законом от 21.11.1996 №129-ФЗ «О бухгалтерском учете».

Под **учетной политикой организации** понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности. К способам ведения бухгалтерского учета относятся способы группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов, организации документооборота, инвентаризации, способы применения счетов бухгалтерского учета, системы регистров бухгалтерского учета, обработки информации и иные соответствующие способы и приемы.

Общие требования к учетной политике для целей налогообложения изложены в ст. 313 НК РФ. Указывается, что порядок ведения налогового учета устанавливается налогоплательщиком в учетной политике для целей налогообложения, утверждаемой соответствующим приказом (распоряжением) руководителя.

Изменение порядка учета отдельных хозяйственных операций и (или) объектов в целях налогообложения осуществляется налогоплательщиком в случае изменения законодательства или применяемых методов учета. При этом решения о любых изменениях должны отражаться в учетной политике для целей налогообложения и применяться с начала нового налогового периода.

В случае если налогоплательщик начал осуществлять новые виды деятельности, он также обязан определить и отразить в учетной политике для целей налогообложения принципы и порядок отражения для целей налогообложения этих видов деятельности.

Формы регистров налогового учета и порядок отражения в них аналитических данных налогового учета, данных первичных учетных документов разрабатываются налогоплательщиком самостоятельно и устанавливаются приложениями к учетной политике организации для целей налогообложения (ст. 314 НК РФ).

Помимо прочего, в учетной политике должны быть отражены те ее элементы, по которым законодательством установлены альтернативы. Использование учетной политики в налоговом планировании как раз и заключается том, чтобы выбрать наиболее выгодный вариант для налогоплательщика из предоставленных законодательством.

С точки зрения налогообложения прибыли налогоплательщику следует исходить из трех вариантов стратегий:

1. *Стратегия прибыльного налогоплательщика.*

Если деятельность налогоплательщика прибыльная, то основная задача учетной политики – признавать расходы как можно раньше. Это даст отсрочку по налогу на прибыль. Соответственно налогоплательщик может выбирать нелинейный способ амортизации, применять повышенные коэффициенты амортизации, использовать метод ЛИФО при списании МПЗ (в условиях постоянного роста цен);

2. *Стратегия убыточного налогоплательщика.*

Если деятельность налогоплательщика убыточна, то основная задача учетной политики – признавать расходы как можно позже. Принять расходы в следующем году выгоднее, чем признать их в текущем с увеличением убытка. Дело в том, что сумма убытка переносится на будущие периоды с ограничениями (в сумме не более 30 % налоговой базы последующих периодов и в срок не более 10 лет). Если же расходы будут относиться к следующему году, то их перенос не ограничивается какими-либо условиями. Поэтому при использовании стратегии убытка меняются пониженные коэффициенты амортизации, метод ФИФО, отказываются от использования повышенных коэффициентов амортизации и т. д.;

3. Стратегия выравнивания.

Как правило, налогоплательщику выгоднее, чтобы в течение года прибыль равномерно росла – без всплесков по отчетным периодам (кварталам или месяцам). Дело в том, что помимо уплаты налога по итогам отчетного периода налогоплательщики уплачивают еще и ежемесячные авансовые платежи. Эти платежи исчисляются исходя из суммы налога предыдущий период. Резкие всплески прибыли в течение года с последующим ее снижением невыгодны налогоплательщику, т. к. ежемесячные авансовые платежи будут уплачиваться в большем объеме после всплеска прибыли. Для выравнивания прибыли в течение года могут применяться резервы.

В учетной политике для целей налогообложения устанавливается порядок ведения налогового учета отдельных хозяйственных операций. Учетная политика для целей налогообложения должна быть утверждена до наступления календарного года.

1. Выбор метода определения выручки от реализации

По некоторым налогам, исчисляемым с выручки от реализации, законодательство предоставляет право выбора метода определения выручки – *по отгрузке* или *по оплате*.

Методы определения налоговой базы по НДС установлены ст. 167 НК РФ. Выбранное решение отражается в учетной политике организации. Необходимо отметить, что в планах Правительства РФ отменить в будущем право выбора метода и оставить только метод «по отгрузке».

Для налогоплательщиков, утвердивших в своей учетной политике для целей налогообложения момент определения налоговой базы по мере отгрузки и предъявления покупателю расчетных документов, налоговая база определяется в день отгрузки (передачи) товара (работ, услуг).

Для налогоплательщиков, утвердивших в учетной политике для целей налогообложения момент определения налоговой базы по мере поступления денежных средств, налоговая база определяется в день оплаты отгруженных товаров (выполненных работ, оказанных услуг). При этом значение термина «оплата» раскрыто в п. 2 ст. 167 НК РФ.

По налогу на добавленную стоимость (НДС) применение метода «по оплате» выгодно применять тогда, когда налогоплательщик предоставляет существенные по срокам отсрочки по оплате за реализованные товары (работ, услуги). Метод «по оплате» не даст никаких выгод (но и не принесет потерь), если по условиям договора налогоплательщик получает 100 % предварительную оплату или если расчеты за реализованную продукцию (работы, услуги) производятся в том же отчетном периоде.

По налогу на прибыль также предусмотрены два метода определения выручки – *по начислению* и *кассовый метод*.

В соответствии со ст. 273 НК РФ организации имеют право на определение даты получения дохода (осуществления расхода) по кассовому методу, если в среднем за предыдущие четыре квартала сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) этих организаций без учета НДС не превысила 1 млн руб. за каждый квартал. Не вправе применять кассовый метод банки.

Следует обратить внимание, что установленный критерий не должна превышать именно сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) ст. 249 НК РФ. Внереализационные доходы никак не влияют на этот критерий.

При кассовом методе расходы налогоплательщика (даже амортизация) признаются по оплате. До тех пор пока не будут оплачены затраты, они не признаются в качестве расхода, уменьшающего налогооблагаемую прибыль.

Установлены следующие особенности признания расходов налогоплательщика при использовании кассового метода:

1) материальные расходы, а также расходы на оплату труда учитываются в составе расходов в момент погашения задолженности путем списания денежных средств с расчетного счета налогоплательщика, выплаты из кассы, а при ином способе погашения задолженности – в момент такого погашения. Аналогичный порядок применяется в отношении уплаты процентов за пользование заемными средствами (включая банковские кредиты) и при оплате услуг третьих лиц. При этом расходы по приобретению сырья и материалов учитываются в составе расходов по мере списания данного сырья и материалов в производство;

2) амортизация учитывается в составе расходов в суммах, начисленных за отчетный (налоговый) период. При этом допускается амортизации только оплаченного налогоплательщиком

амортизируемого имущества, используемого в производстве. Аналогичный порядок применяется в отношении капитализируемых расходов (расходы на освоение природных ресурсов, расходы на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки);

3) расходы на уплату налогов и сборов учитываются в составе расходов в размере их фактической уплаты налогоплательщиком. При наличии задолженности по уплате налогов и сборов расходы на ее погашение учитываются в составе расходов в пределах фактически погашенной задолженности и в те отчетные (налоговые) периоды, когда налогоплательщик погашает указанную задолженность.

Есть еще один недостаток кассового метода: если налогоплательщик, перешедший на определение доходов и расходов по кассовому методу, в течение налогового периода превысил предельный размер суммы выручки от реализации товаров (работ, услуг), то он обязан перейти на определение доходов и расходов по методу начисления с начала налогового периода, в течение которого было допущено такое превышение (п. 4 ст. 273 НК РФ).

Применение кассового метода выгодно при наличии следующих условий:

- налогоплательщик оплачивает собственные расходы не позднее, чем получает оплату за реализованные товары (работы, услуги);
- налогоплательщик реализует товары (работы, услуги) с отсрочкой платежа;
- налогоплательщик имеет высокую норму прибыли по своим операциям;
- есть большая доля уверенности в том, что выручка от реализации товаров (без учета НДС) не превысит 1 млн руб. за каждый квартал.

Следует также учитывать, что некоторые резервы могут использоваться для целей налогообложения прибыли только налогоплательщиками, которые применяют метод по начислению. Налогоплательщики, применяющие кассовый метод, не могут использовать такие резервы:

- 1) расходы на формирование резервов под обесценение ценных бумаг у профессиональных участников рынка ценных бумаг, осуществляющих дилерскую деятельность (ст. 300 НК РФ);
- 2) резерв по сомнительным долгам.

1. Выбор способа амортизации основных средств. Переоценка основных средств

Статья 259 НК РФ предоставляет право выбора метода амортизации основных средств. Так, налогоплательщик вправе использовать *линейный* или *нелинейный метод амортизации*.

Нелинейный метод амортизации позволяет списывать большую часть стоимости основного средства в первое время его эксплуатации. Применение нелинейного метода выгодно налогоплательщику в первую половину срока эксплуатации объекта. В то же время следует понимать, что нелинейный метод не увеличивает сумму амортизации, а только перераспределяет ее по времени. Тем самым во вторую половину срока амортизации в состав расходов будет списано меньше расходов на амортизацию по сравнению с линейным методом. Таким образом, основной эффект с точки зрения налогового планирования заключается в отсрочке уплаты налога на прибыль. Применение нелинейного метода амортизации выгодно прибыльной организации.

Недостатками нелинейного метода амортизации являются:

- 1) невозможность применения повышающих коэффициентов для основных средств сроком полезного использования до 5 лет (п.7 ст.259 НК РФ);
- 2) различия между бухгалтерским и налоговым методами амортизации (п. 18 ПБУ 6/01 и гл.25 НК РФ).

Законодательство предоставляет право налогоплательщикам проводить переоценку основных средств. Так, согласно п.15 ПБУ 6/01 коммерческая организация не чаще 1 раза в год (на начало отчетного года) может переоценивать группы однородных объектов основных средств по текущей (восстановительной) стоимости путем индексации или прямого пересчета по документально подтвержденным рыночным ценам.

Результаты переоценки объектов основных средств не влияют на налог на прибыль организаций (в соответствии с гл. 25 НК РФ), однако они учитываются при исчислении налога на имущество организаций (т. к. в результате переоценки снижается балансовая стоимость основных средств, выступающая в качестве налогооблагаемой базы по указанному налогу).

Следует обратить внимание, что на практике очень сложно отражать в учете две стоимости

объектов основных средств – одну для целей бухгалтерского учета и одну для целей налогообложения. Именно такая ситуация, возникающая при переоценке, и приводит к отказу многих организаций от данной схемы налогового планирования.

1. Способ списания материально-производственных запасов

При списании материально-производственных запасов (МПЗ) в производство и ином выбытии их оценка производится организацией одним из следующих методов:

- по себестоимости каждой единицы;
- по средней себестоимости;
- по себестоимости первых по времени приобретения МПЗ (метод ФИФО);
- по себестоимости последних по времени приобретения МПЗ (метод ЛИФО).

Такое правило установлено как законодательством по бухгалтерскому учету, так и законодательством по налогам и сборам (п. 8 ст. 254 НК РФ).

При использовании метода ЛИФО на себестоимость списывается максимальная сумма стоимости материалов, при применении метода ФИФО – минимальная сумма.

Таким образом, при инфляции, когда в общем случае цены на последние по времени приобретения материалы увеличиваются, более выгоден метод ЛИФО. Он позволяет увеличить по сравнению с другими методами себестоимость продукции (следовательно, уменьшить налог на прибыль). Между тем, если цены на приобретаемые материалы в течение года существенно не изменяются, то методы дадут близкий результат.

Применение метода ЛИФО дает выгоду, если налогоплательщик является прибыльной организацией. Если же налогоплательщик – убыточная организация, то выгоднее применение метода ФИФО.

1. Создание резервов предстоящих расходов и платежей

Глава 25 НК РФ предусматривает возможность создания резервов. Суть применения резервов заключается в том, что по некоторым видам затрат расходы могут признаваться не в момент осуществления затрат, а в момент начисления соответствующего резерва. Применение резервов для целей налогообложения может быть выгодно тем, что путем применения резервов налогоплательщик не только оптимизирует сумму налога, уплачиваемого по итогам налогового (отчетного) периода, но и может минимизировать расходы на уплату ежемесячных авансовых платежей (которые уплачиваются в течение квартала, следующего после отчетного).

Глава 25 «Налог на прибыль организаций» НК РФ устанавливает право применять следующие виды резервов:

- по сомнительным долгам (ст. 266);
- на ремонт основных средств (ст. 324);
- на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание (ст. 267);
- на оплату отпусков (ст. 324.1);
- на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет (ст. 324.1);
- на выплату ежегодного вознаграждения по итогам работы за год (ст. 324.1);
- направляемых на цели, обеспечивающие социальную защиту инвалидов (ст. 267.1);
- на возможные потери по ссудам – для банков (ст. 292);
- под обесценение ценных бумаг у профессиональных участников рынка (ст. 300);
- страховых организаций (ст. 294).

Применение *резерва по сомнительным долгам* предусматривается ст. 266 НК РФ только для организаций, применяющих метод начисления для налогообложения прибыли. Налогоплательщики, применяющие кассовый метод, этот резерв создавать не могут.

Суть применения резерва по сомнительным долгам состоит в том, что налогоплательщик формирует по долгам, которые признаются сомнительными, резерв, и сумма этого резерва уменьшает

налогооблагаемую прибыль (через 45 дней просрочки резервируется 50 % задолженности, а через 90 дней – 100 %). Если впоследствии эта сомнительная задолженность признается безнадежной (например, при ликвидации должника, истечения срока давности), то сумма безнадежного долга списывается не в уменьшение прибыли, а за счет ранее созданного резерва. Если сомнительная задолженность была погашена должником, то резерв восстанавливается и увеличивает налогооблагаемую прибыль. Таким образом, применение резерва по сомнительным долгам, позволяет списать дебиторскую задолженность в уменьшение налогооблагаемой прибыли раньше, чем она будет признана безнадежной.

Резерв выгоден, если покупатели налогоплательщика оплачивают дебиторскую задолженность за реализованные товары (работы, услуги) с нарушением сроков оплаты. Применение резерва имеет смысл в том случае, если просрочка даты оплаты покупателями превышает 45 дней. Если просрочка составляет меньшие сроки, то смысла в создании резерва нет.

Для прибыльного налогоплательщика применение этого резерва может быть только выгодным или не приносить никакой пользы. Даже если сумма созданного резерва меньше суммы безнадежных долгов, подлежащих списанию, разница (убыток) подлежит включению в состав внереализационных расходов в текущем налоговом (отчетном) периоде (а не переносится на расходы, списываемые в конце года).

Невыгодным применение резерва может быть только в том случае, если налогоплательщик получит убыток для целей налогообложения по итогам года. В этом случае с точки зрения переноса убытков на будущее может быть выгоднее не применять резерв (т. к. ст. 283 НК РФ устанавливает ограничения на перенос убытков).

Применение резервов на оплату отпусков, на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет и по итогам работы за год регулируются ст. 324.1 НК РФ.

Если налогоплательщик не применяет резерв на указанные выплаты, то расходы на эти выплаты признаются при налогообложении в порядке их фактического осуществления, а в случае создания соответствующих резервов – ежемесячно в течение года, исходя из норматива. Сами же фактические расходы осуществляются в течение года за счет резерва (без уменьшения налогооблагаемой прибыли). По окончании года производится перерасчет (выявляется прибыль или расход).

Резерв выгоден, если фактические расходы планируется произвести в конце года. В этом случае с начала года ежемесячно будут признаваться расходы на отчисления, несмотря на то, что фактических расходов в начале года нет. Тем самым достигается отсрочка уплаты авансовых платежей по налогу на прибыль в течение года.

Создание резерва также выгодно налогоплательщикам, у которых большая доля неиспользованных отпусков работников, т. к. в случае наличия на конец налогового периода неиспользованных отпусков сумма резерва в части неиспользованных отпусков переносится на следующий налоговый период.

7.2. Экономическая оценка налогового планирования

Экономическая деятельность по налоговому планированию всегда связана с затратами и не может быть бесплатной. Следовательно, оптимизация налогов всегда имеет некоторую стоимость (цену). Эти затраты могут иметь различный характер. Например, при осуществлении законной оптимизации □ это расходы на налоговое консультирование и организацию налоговых схем, налоговых льгот, на участие посредников, открытие офшоров и т. д. При противозаконной минимизации расходы направляются на фирмы-однодневки, организацию противозаконных схем, взятки и т. д.

Под рисками налоговой минимизации понимаются возможности понести финансовые потери, связанные с этим процессом, выраженные в денежном эквиваленте. Денежный эквивалент здесь совершенно объективен, так как возможные потери – конфискация товара или налоговые штрафы – все выражается в денежных суммах.

Следовательно, организация налогового планирования целесообразна только тогда, когда сумма уменьшения расходов на налоговые платежи превышает, и при этом значительно, затраты на минимизацию и риски.

Соотношение расходов по оплате налогов, расходов по проведению минимизации и рисков налогоплательщика можно представить в виде неравенства:

$$C_{\text{МН}} + C_{\text{ФП}} + C_{\text{НВ}} < H, \quad (10)$$

где $C_{\text{МН}}$ – стоимость мероприятий по налоговой минимизации; $C_{\text{ФП}}$ – возможные финансовые потери;

$C_{\text{НВ}}$ – сумма уменьшения налоговых платежей, которые представляют собой налоговые выгоды налогоплательщика;

H – налоговые платежи в обычной режиме без минимизации.

Поэтому минимизации налогов должны предшествовать расчеты, доказывающие налоговые выгоды налогоплательщика. Иногда разовые значимые факторы хозяйственной жизни заставляют руководителей принимать не до конца просчитанные налоговые решения. При этом, часто ради незначительной выгоды, предприятие подвергается большим налоговым рискам.

В системе налогового планирования важным элементом и показателем результативности его проведения является расчет *налоговой нагрузки*.

В налоговом законодательстве отсутствует такое понятие, как налоговая тяжесть. Кроме того, даже сама трактовка термина у различных авторов не совпадает. Это и налоговая нагрузка (Логинов В. П., Пансков В. Г., Македонский С. Н.), и налоговое бремя (Кирова Е. А., Петров Ю. А., Паскачев А. Б.), и уровень налогообложения (Сепчагов В. К.), и тяжесть обложения (Харламов И. И., Трофимов А. М., Горский И. В.), и совокупный уровень налоговой ставки, и налоговый пресс, гнет, давление, налогообъемкость и т. д.

Налоговая нагрузка на хозяйствующие субъекты должна не только обеспечивать финансовые потребности государства, но и не снижать стимулы налогоплательщиков к производственной деятельности и постоянному поиску путей повышения эффективности хозяйствования. Поэтому показатель налоговой нагрузки на налогоплательщика является, с одной стороны, измерителем качества существующей налоговой системы страны, с другой – характеризует степень адаптации предприятий к действующему налоговому законодательству.

Применяемые методики определения налоговой нагрузки различаются.

Методика 1. Общепринятой методикой определения налогового бремени на организации является порядок расчета, *разработанный Минфином России*, согласно которому уровень налоговой нагрузки представляет собой отношение всех уплаченных организацией налогов к выручке, включая выручку от прочей реализации:

$$\text{НН} = \frac{\text{НП}}{\text{В} + \text{ВД}} \times 100\% \quad (11)$$

где НН – налоговая нагрузка на организацию;

НП – общая сумма всех уплаченных налогов;

В – выручка от реализации продукции (работ, услуг);

ВД – внереализационные доходы.

Такой расчет не позволяет определить влияние изменения структуры налогов на показатель налогового бремени, поскольку рассчитанная по этой методике налоговая нагрузка характеризует только налогообъемкость произведенной продукции (работ или услуг) и не дает реальной картины налогового бремени налогоплательщика.

Методика 2. Существует иная методика расчета налоговой нагрузки, согласно которой:

– сумма уплаченных налогов и платежей во внебюджетные фонды увеличивается на сумму недоимки по налоговым платежам. Иными словами, налоговая нагрузка определяется не уплаченными организацией налогами, а суммой налогов, которая должна быть уплачена, то есть суммой начисленных платежей;

– в сумму налогов не включается налог на доходы физических лиц, поскольку он уплачивается работниками организации, а сама организация только перечисляет платежи;

– сумма косвенных налогов, подлежащих перечислению в бюджет, включается в состав налоговых платежей при расчете, поскольку они оказывают существенное влияние на финансовую

устойчивость организации;

– сумма налогов соотносится с вновь созданной организацией стоимостью продукции, которая определяется как разность добавленной стоимости и амортизации.

В этом случае налоговая нагрузка подразделяется на абсолютную и относительную. *Абсолютная налоговая нагрузка* представляет собой сумму налоговых платежей и платежей во внебюджетные фонды и может быть исчислена по формуле

$$\text{АНН} = \text{НП} + \text{ВП} + \text{НД}, \quad (12)$$

где АНН – абсолютная налоговая нагрузка;

НП – налоговые платежи, уплаченные организацией; ВП – уплаченные платежи во внебюджетные фонды; НД – недоимка по платежам.

Поскольку абсолютная налоговая нагрузка отражает сумму налоговых обязательств субъекта хозяйственной деятельности и не учитывает тяжесть налогового бремени, для определения уровня налоговой нагрузки возможно использовать показатель относительной налоговой нагрузки, который рассчитывается как отношение абсолютной налоговой нагрузки к вновь созданной стоимости, иными словами, сумма налоговых платежей соотносится с источниками их уплаты.

Вновь созданная стоимость продукции организации может быть определена по формулам:

$$\text{ВСС} = \text{В} \square \text{МЗ} \square \text{А} + \text{ВД} - \text{ВР}, \quad (13)$$

или

$$\text{ВСС} = \text{ОТ} + \text{НП} + \text{ВП} + \text{П}, \quad (14)$$

где ВСС – вновь созданная стоимость;

В – выручка от реализации продукции, работ или услуг (с учетом НДС); МЗ – материальные затраты;

А – амортизация;

ВД – внереализационные доходы;

ВР – внереализационные расходы (без налоговых платежей); ОТ – оплата труда;

НП – налоговые платежи;

ВП – платежи во внебюджетные фонды; П – прибыль организации.

Относительная налоговая нагрузка в этом случае определяется по формуле

$$\text{ОНН} = \frac{\text{АНН}}{\text{ВСС}} \times 100\% \quad (15)$$

По этой методике:

– на величину вновь созданной стоимости не влияют уплачиваемые налоги;

– в расчет включаются все налоговые платежи, уплачиваемые непосредственно организацией;

– отраслевая принадлежность и масштабы самого субъекта хозяйственной деятельности на объективность расчета влияния не оказывают.

Однако эта методика не позволяет прогнозировать изменения показателя в зависимости от изменения количества налогов, их ставок и льгот.

Методика 3. Данная методика заключается в оценке эффективности налогового планирования предприятия через систему показателей.

Общая схема расчета коэффициентов предусматривает отношение совокупности налоговых издержек или их отдельных составляющих к объему продаж, себестоимости или прибыли. Показатели могут рассчитываться как в долях единицы, так и в процентах.

1. *Общий коэффициент эффективности налогообложения*, исчисляемый как отношение

чистой прибыли к совокупным налоговым издержкам (в налоговые издержки следует включать как косвенные налоги на доходы в размере сумм к доплате, т. е. с учетом возмещаемых сумм, так и налоги, относимые на затраты и финансовые результаты, включая чистую прибыль).

2. *Налогоемкость продаж*, рассчитываемая как отношение совокупных налоговых издержек к объему продаж (в объем продаж как результирующий показатель деятельности организации следует включать выручку от реализации товаров, работ и услуг и полученные от покупателей суммы косвенных налогов).

3. *Коэффициент налогообложения доходов*, определяемых как отношение оборотных налоговых издержек к выручке от реализации (в оборотные налоговые издержки следует включать косвенные налоги на доходы, являющиеся по природе оборотными).

4. *Коэффициент налогообложения затрат*, выраженный отношением налоговых издержек, относимых на затраты, к совокупным затратам.

5. *Коэффициент налогообложения прибыли*, рассчитываемый как отношение налоговых издержек, относимых на прибыль, к прибыли (в расчете может использоваться любой из показателей прибыли: операционная, налогооблагаемая, чистая и др.).

Однако в силу особенностей отечественной хозяйственной среды, сформулированных ранее, невозможно привести рекомендуемые значения всех коэффициентов. Оценка эффективности возможна лишь на основе динамических расчетов, позволяющих выявить тенденции для каждой конкретной организации. Вместе с тем в отношении показателя «налогоемкость продаж» существует следующая оценочная шкала:

– если значение показателя составляет не более 20 %, то налоговое планирование может быть ограничено рамками четкого ведения бухгалтерского учета и внутреннего документооборота, использованием прямых льгот и самообразованием главного бухгалтера;

– в интервале 20–45 % налоговое планирование должно стать частью общего финансового управления и контроля, для чего требуется привлечение специально подготовленного персонала или участие внешних налоговых консультантов (аудиторов);

– в интервале 45–70% налоговое планирование должно стать важнейшим элементом стратегического планирования, необходимы обязательный налоговый анализ и экспертиза организационных, юридических и финансовых мероприятий и инноваций, вероятнее всего потребуется сотрудничество с профессиональными налоговыми консультантами, а также юристами, специализирующимися в области налогообложения и налогового права;

– если показатель превышает 70 %, вряд ли бизнес целесообразен в дальнейшем.

Очень важное значение в налоговом планировании и в целом в налоговом менеджменте имеет полный результат, т. е. эффективность какой-либо оптимизации величины налогов.

Чистый финансовый результат предприятия можно выразить формулой

$$\text{ЧФ} = \text{В} - \text{З} - \text{Н}_{\text{П}} - \text{Н}_{\text{С}} - \text{Н}_{\text{пр}}, \quad (16)$$

где ЧФ – чистый финансовый результат;

В – выручка (включая внереализационные доходы) без НДС;

З – все затраты предприятия, кроме налогов;

$\text{Н}_{\text{П}}$ – налог на прибыль;

$\text{Н}_{\text{С}}$ – налоги, относимые на издержки (себестоимость или финансовые результаты);

$\text{Н}_{\text{пр}}$ – прочие налоги, выплачиваемые из чистой прибыли.

Обозначив ставку налога на прибыль (в процентах), $\text{С}_{\text{П}}$ налога на прибыль можно выразить формулой

$$\text{Н}_{\text{П}} = \text{С}_{\text{П}} \times (\text{В} - \text{З} - \text{Н}_{\text{С}}). \quad (17)$$

В таком случае можно преобразовать формулу чистого финансового результата так:

$$\text{ЧФ} = \text{В} - \text{З} - \text{С}_{\text{П}} \times (\text{В} - \text{З} - \text{Н}_{\text{С}}) - \text{Н}_{\text{С}} - \text{Н}_{\text{пр}}. \quad (18)$$

Рассчитать эффект (экономия) от оптимизации можно по формуле

$$\begin{aligned} \Delta = \text{ЧФ}_2 - \text{ЧФ}_1 = \text{В}_2 - \text{В}_1 - \text{З}_2 + \text{З}_1 - \text{С}_{\text{П}} \times (\text{В}_2 - \text{В}_1 - \text{З}_2 + \text{З}_1 - \text{Н}_{\text{С}2} + \dots \\ \dots + \text{Н}_{\text{С}1}) - \text{Н}_{\text{С}2} + \text{Н}_{\text{С}1} - \text{Н}_{\text{пр}2} + \text{Н}_{\text{пр}1}, \quad (19) \end{aligned}$$

где $\text{ЧФ}_2, \text{В}_2, \text{З}_2, \text{Н}_{\text{С}2}, \text{Н}_{\text{пр}2}$ – данные после оптимизации;
 $\text{ЧФ}_1, \text{В}_1, \text{З}_1, \text{Н}_{\text{С}1}, \text{Н}_{\text{пр}1}$ – данные до оптимизации.

Эта формула позволяет оценить эффект от оптимизации налогов. При этом эффективность оптимизации зависит не столько от самого налога, сколько от финансового состояния предприятия в целом, от его финансового результата.

7.3. Оценка эффективности налоговой политики налогоплательщика

Проводимая реформа налогового законодательства направлена на разработку методов налогового контроля, способных обеспечить действенные результаты. При становлении налоговой системы выездные налоговые проверки проводились по плановому принципу. Однако темпы роста числа налогоплательщиков в России превышает темпы роста числа налоговых инспекторов, и возможность проверить всех становится нереальной. Кроме того, любая проверка – это трата бюджетных денег, а расходование денежных средств должно сопровождаться налоговыми доначислениями по ее итогам. Именно такое понимание эффективности мер налогового контроля, в конце концов, привело к появлению *Концепции системы планирования выездных налоговых проверок*.

Свое материальное воплощение указанная концепция нашла в Приказе Федеральной налоговой службы от 30.05.2007 года №ММ-3-06/333. Сущность новых правил взаимоотношений с налогоплательщиками основана на открытом процессе отбора возможных кандидатов на проверку по критериям риска совершения налогового правонарушения, в т. ч. общедоступным.

Таким образом, алгоритм отбора налогоплательщиков для налоговых проверок становится взаимосвязан с действиями самих налогоплательщиков. Как только показатели деятельности фирмы или предпринимателя подпадают под определенные критерии, то этот налогоплательщик автоматически переходит в «зону риска» совершения налоговых правонарушений и, следовательно, становится «очередником» на налоговую проверку.

Структура отбора налогоплательщиков для проведения выездных налоговых проверок основана на анализе информации, получаемой налоговой инспекцией из различных источников. Всего в 2007 г. определено 12 общедоступных критериев самостоятельной оценки рисков, представленных в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Общедоступные критерии оценки рисков, используемые налоговыми органами в процессе отбора налогоплательщиков для проведения выездных налоговых проверок

Критерий	Примечание
1	2
1. Налоговая нагрузка данного налогоплательщика ниже среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (виду экономической деятельности)	Налоговая нагрузка рассчитывается как соотношение суммы уплаченных налогов к обороту (выручке)
2. Отражение в бухгалтерской или налоговой отчетности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов	Осуществление организацией финансово хозяйственной деятельности с убытком в течение двух и более календарных лет

3. Отражение в налоговой отчетности значительных сумм налоговых вычетов за определенный период	Доля вычетов по налогу на добавленную стоимость от суммы начисленного с налоговой базы налога равна или превышает 89 % за период 12 месяцев
4. Опережающий темп роста расходов над темпом роста доходов от реализации товаров (работ, услуг)	По налогу на прибыль организации есть несоответствие темпов роста расходов по сравнению с темпом роста доходов: данные налоговой отчетности не совпадают с данными финансовой отчетности
5. Выплата среднемесячной заработной платы на одного работника ниже среднего уровня по виду экономической деятельности в данном субъекте РФ	Информацию о статистических показателях среднего уровня заработной платы можно получить из следующих источников: официальные интернет-сайты территориальных органов статистики; по запросу в территориальный орган статистики или налоговый орган в соответствующем субъекте РФ; официальные сайты Управлений ФНС России по субъектам
6. Неоднократное приближение к предельному значению величин показателей, предоставляющих право применять налогоплательщикам специальные налоговые режимы	В данном случае понимается приближение менее чем на 5 % к предельному значению величин показателей, предоставляющих право применять налогоплательщикам специальные налоговые режимы (два и более раза в течение календарного года)
7. Отражение индивидуальным предпринимателем суммы расхода, максимально приближенной к сумме его дохода за календарный год	По НДФЛ доля профессиональных налоговых вычетов, заявленных в налоговых декларациях, в общей сумме доходов превышает 83 %
8. Построение финансово-хозяйственной деятельности на основе заключения договоров с контрагентами – перекупщиками или посредниками («цепочки контрагентов») – без наличия разумных экономических или иных причин (деловой цели)	Обстоятельства, свидетельствующие о получении налогоплательщиком необоснованной налоговой выгоды, указаны в Постановлении Пленума ВАС РФ от 12 октября 2006 г. № 53
9. Непредставление налогоплательщиком пояснений на уведомление налогового органа о выявлении несоответствия показателей действительности	Отсутствие без объектных причин пояснений налогоплательщика относительно выявленных в ходе камеральной проверки ошибок в налоговой декларации и (или) противоречий между сведениями, содержащимися в представленных документах, либо несоответствий сведениям, имеющимся в налоговом органе: в том случае, если налогоплательщик вызван в налоговый орган на основании письменного уведомления в соответствии с подп.4 п.1 ст. 31 НК
10. Неоднократное снятие с учета и постановка на учет в налоговых органах в связи с изменением места нахождения («миграция» между налоговыми органами)	Два или более случая с момента государственной регистрации юридического лица, предоставление при проведении налоговой проверки в регистрирующий орган заявления о государственной регистрации изменений, связанных с изменением местонахождения юридического лица, повлекших изменение места постановки на учет

11. Значительное отклонение уровня рентабельности (рентабельности продаж и/или рентабельности активов) по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности для данной сферы деятельности по данным статистики	В части налога на прибыль организаций отклонение на 10 % и более (в сторону уменьшения) рентабельности по данным бухгалтерского учета налогоплательщика от среднеотраслевой рентабельности по аналогичному виду деятельности по данным статистики
12. Ведение финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском	Информация о наиболее распространенных способах ведения финансово-хозяйственной деятельности с высокими налогами, рисками, направленными на получение необоснованной налоговой выгоды (размещена на сайте ФНС России www.nalog.ru)

Ниже приведены комментарии к некоторым вышеназванным критериям:

1. *Налоговая нагрузка у данного налогоплательщика ниже ее среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (виду экономической деятельности).*

Налоговая нагрузка в процентном отношении приведена в приложении к Общедоступным критериям по 36 видам экономической деятельности. Например, для оптовой и розничной торговли она составляет 3,8 %. Интересен и тот факт, что для образования налоговая нагрузка составляет 42,6 %, что немногим меньше, чем в сфере добычи топливно-энергетических полезных ископаемых – 49,4 %.

Подробной расшифровки алгоритм не содержит, но если предположить, что при расчете используется величина всех фактически уплаченных налогов, включая НДС, налог на прибыль, имущество (исключая НДФЛ), а оборот (выручка) считается без НДС, то нагрузка для оптовиков будет следующая: при выручке (без НДС) в размере 1000 руб. за любой из периодов, сумма фактически уплаченных налогов должна составлять 38 руб.

Особенностью расчета так же является источник данных об обороте (выручке), в качестве которого заявлен Росстат. Как известно, организации и индивидуальные предприниматели по запросам органов статистики должны представлять информацию о своей деятельности. Финансовая отчетность предприятия имеет статус открытой информации и не представляет коммерческой тайны (в соответствии с п. 5.7. Положения о Федеральной службе государственной статистики (Постановление Правительства РФ от 30.07.2004 №399), Служба государственной статистики вправе предоставлять данные финансовой отчетности организаций заинтересованным пользователям). Федеральная налоговая служба, в данном случае, выступает таким заинтересованным пользователем, по-видимому, предполагая, что юридические лица и предприниматели представляют в службу статистики «более честные данные», чем заявляют в бухгалтерской и налоговой отчетности, направленной в адрес налоговых инспекций.

2. *Значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности для данной сферы деятельности по данным статистики.*

Под рентабельностью проданных товаров, продукции, работ, услуг – понимается соотношение величины сальдированного финансового результата (прибыль минус убыток) от продаж и себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг. В случае если сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) от продаж отрицательный – имеет место убыточность.

3. *Отражение в бухгалтерской или налоговой отчетности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов.*

Если фирма убыточна, то автоматически не будут соблюдены требования рентабельности. Во многих случаях налоговые инспекции интересуют убыточные компании с точки зрения ухудшения общих отчетных показателей работы. Частной инициативе в виде ведения бизнеса с убытком, по мнению налоговой службы, не место.

К тому же включение в план выездных налоговых проверок убыточных фирм, само по себе не может быть признано эффективным, так как в большинстве случаев такие фирмы не располагают активами, и с них нечего взять.

4. Особое внимание в Концепции уделяется двенадцатому критерию, связанному с

ведением деятельности с высоким налоговым риском. По нему оцениваются действия налогоплательщика, направленные на получение необоснованной налоговой выгоды, в т. ч. по обстоятельствам, указанным в Постановлении Пленума ВАС РФ от 12 октября 2006 г. № 53.

Применение данного критерия призвано исключить практику взаимоотношений налогоплательщиков с проблемными контрагентами, в т. ч. с фирмами-однодневками, организациями, не зарегистрированными в ЕГРЮЛ, и т. п. Кроме того, данный критерий призван минимизировать совершение сделок, не имеющих экономического смысла (например, приобретение сырья по завышенным ценам, выдачу займов под низкий процент и без обеспечения).

Таким образом, используя вышерассмотренные критерии, налогоплательщик может самостоятельно оценить уровень риска налоговой политики, выбранной предприятием.

7.4. Пределы и законность налогового планирования

В правоприменительной практике большинства государств, в т. ч. и РФ, сложилась система специальных мер, предотвращающих уклонение от уплаты налогов. Она позволяет блокировать процесс уклонения от уплаты налогов, а также ограничивать сферу применения налогового планирования. Среди этих мер (как правило, они разрабатываются в комплексе) можно выделить следующие.

Законодательные ограничения устанавливаются налоговым законодательством и представляют собой, по сути, совокупность обязанностей налогоплательщика, составляющих наряду с его правами и гарантиями их осуществления Налоговый кодекс поведения налогоплательщика. К таким ограничениям можно отнести меры, направленные на предотвращение уклонения от уплаты налогов, в т. ч. обязанности:

- регистрации в налоговом органе в качестве налогоплательщика;
- представления в налоговый орган сведений и документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов;
- представления в налоговый орган деклараций для проверки правильности исчисления и уплаты налогов;
- ведения в установленном порядке учета своих доходов (расходов) и объектов налогообложения;
- удержания налогов у источника отдельных категорий доходов (например, при выплате дивидендов, заработной платы, доходов иностранным юридическим лицам).

К законодательным ограничениям относится также установление мер ответственности за нарушения налогового законодательства, в числе которых следует отметить наиболее распространенные составы правонарушений, а именно: сокрытие и занижение дохода (прибыли), полученного плательщиком, занижение и просрочка уплаты налогов, уклонение от представления документов, предназначенных для исчисления и уплаты налогов.

Меры административного и финансового воздействия, применяемые при нарушении налогоплательщиком налогового законодательства, к которым, в частности, можно отнести право налогового органа на переквалификацию сделки в судебном порядке. Данное право составляет основу одного из самых действенных способов борьбы с недобросовестными налогоплательщиками, уклоняющимися от уплаты налогов. Согласно ст. 170 ГК РФ могут быть признаны судом недействительными мнимые и притворные сделки.

Мнимая сделка – это сделка, заключенная только для вида, без намерения создать соответствующие ей правовые последствия.

Притворной сделкой называется сделка, заключаемая сторонами для вида с целью прикрытия другой сделки, которую стороны в действительности желали заключить. Притворная сделка, так же как и мнимая, во всех случаях признается недействительной. Если сделка совершена с целью прикрыть другую сделку, применяются правила, относящиеся к той сделке, которую стороны действительно имели в виду.

Для признания какой-либо сделки притворной требуется доказать действительную цель, которую преследовали стороны при заключении сделки, или, другими словами, наличие тех отношений между сторонами, которые они пытались скрыть или замаскировать в определенных целях (часто

определяющей целью для заключения таких сделок является полное или частичное уклонение от уплаты налогов). В случае с мнимыми сделками надо доказать, что при заключении сделки стороны не имели намерения действительно создать реальные юридические последствия, а лишь рассчитывали воспользоваться определенными (главным образом, налоговыми) преимуществами, которые данная сделка им предоставляет. И в том и в другом случае к организациям будут применены правила именно того налогового режима, которого они пытались избежать, вдобавок налогоплательщики должны будут внести в бюджет пени за несвоевременную уплату налогов и понести налоговые санкции за занижение сумм налогов.

Налоговые органы вправе требовать своевременной и правильной уплаты налогов, предоставления необходимых документов и объяснений; они могут проводить проверки и принимать решения о применении соответствующих санкций. В качестве примера можно привести право налоговых органов приостанавливать операции по счетам плательщика, а также право обращения взыскания по недоимке на имущество налогоплательщика.

Специальные судебные доктрины как одна из мер, направленных на предотвращение уклонения от уплаты налогов, пока еще не получили в РФ законодательного признания. В мировой практике налоговые органы имеют значительные возможности использования судебного механизма борьбы с уклонением от уплаты налогов. В случае, если налогоплательщик совершает сделки или действия исключительно в целях приобретения прав на налоговые льготы или для структурирования каких-либо отношений между различными предприятиями с целью получения только налоговых преимуществ, как раз и применяются судебные доктрины.

Следовательно, одно из основных средств борьбы государства с уклонением от налогообложения – это административная и судебная защита интересов бюджета.

Вопрос о законности налоговой оптимизации становится все более актуальным. Для его решения прежде всего следует выделить критерии законности. В законодательстве Российской Федерации отсутствует понятие «оптимизация налогообложения». Законодательством не предусмотрены правила, которые бы устанавливали пределы дозволенного при оптимизации налогообложения.

Если проанализировать судебные споры по налоговым вопросам, а также разъяснительные письма официальных органов, можно выделить четыре основных принципа, соблюдать которые при налоговом планировании необходимо каждой организации для обеспечения налоговой безопасности:

- принцип добросовестности налогоплательщика;
- требование наличия деловой цели;
- принцип преимущества экономического смысла над юридической формой (доктрина «существо над формой»);
- требование реальности экономической деятельности. Рассмотрим каждый принцип отдельно.

Добросовестность налогоплательщика. Формальное соблюдение законодательства вовсе не означает, что действия налогоплательщика автоматически являются добросовестными. Недобросовестные действия налогоплательщика, если даже они формально соответствуют закону, не могут быть признаны законными.

Термин «добросовестность/недобросовестность» налогоплательщика начал широко использоваться при разрешении налоговых споров после его применения Конституционным Судом Российской Федерации в определении от 25.07.2001 г. при решении дела об уплате налогов через так называемые проблемные банки. Конституционный Суд сделал вывод, что если налогоплательщик намеренно создавал схему расчетов через проблемные банки, заведомо зная, что деньги в бюджет не поступят, то он являлся недобросовестным, и его обязанность по уплате налога в бюджет не могла считаться исполненной даже несмотря на то, что он формально исполнил требование закона и направил платежное поручение в банк.

В судебной практике принцип добросовестности был развит и широко использовался судами как инструмент для защиты государства от незаконного получения налоговых преимуществ.

Концепция преимущества экономического содержания перед юридической формой. Налоговые последствия определяются не юридической формой, а экономической сущностью действий и деловой целью участников.

Требование реальности экономической деятельности. Схемы налогового планирования являются законными только при отражении в налоговой отчетности реальных хозяйственных операций.

Концепция экономической целесообразности, или деловой цели. До недавнего времени критерии законности налогового планирования не были зафиксированы в каком-либо официальном документе. Подходы судов при оценке законности действий налогоплательщика были самими различными и порой противоречили друг другу.

При рассмотрении налоговых споров арбитражные суды должны руководствоваться двумя ключевыми понятиями: налоговая выгода и деловая цель.

Налоговая выгода – это уменьшение размера налоговой обязанности налогоплательщика вследствие уменьшения налоговой базы, получения вычета, льготы, применения более низкой налоговой ставки, а также получение права на возврат (зачет) или возмещение налога из бюджета.

Деловая цель – это экономическая или иная разумная причина, которая побудила налогоплательщика к определенной хозяйственной операции. В этой связи знаковым можно назвать постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006

№ 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды», которое содержит разъяснения, обязательные для всех арбитражных судов. Так, согласно тексту указанного постановления:

1) *Налоговая выгода не может быть признана обоснованной, если* получена налогоплательщиком вне связи с осуществлением реальной предпринимательской или иной экономической деятельности.

При этом следует учитывать, что возможность достижения того же экономического результата с меньшей налоговой выгодой, полученной налогоплательщиком путем совершения других предусмотренных или не запрещенных законом операций, не является основанием для признания налоговой выгоды необоснованной.

2) *О необоснованности налоговой выгоды могут также свидетельствовать* подтвержденные доказательствами доводы налогового органа о наличии следующих обстоятельств:

– невозможность реального осуществления налогоплательщиком указанных операций с учетом времени, места нахождения имущества или объема материальных ресурсов, экономически необходимых для производства товаров, выполнения работ или оказания услуг;

– отсутствие необходимых условий для достижения результатов соответствующей экономической деятельности в силу отсутствия управленческого или технического персонала, основных средств, производственных активов, складских помещений, транспортных средств;

– учет для целей налогообложения только тех хозяйственных операций, которые непосредственно связаны с возникновением налоговой выгоды, если для данного вида деятельности также требуется совершение и учет иных хозяйственных операций;

– совершение операций с товаром, который не производился или не мог быть произведен в объеме, указанном налогоплательщиком в документах бухгалтерского учета.

В случае наличия особых форм расчетов и сроков платежей, свидетельствующих о групповой согласованности операций, суду необходимо исследовать, обусловлены ли они разумными экономическими или иными причинами (деловыми целями).

3) Судам необходимо иметь в виду, что следующие обстоятельства сами по себе *не могут служить основанием для признания налоговой выгоды необоснованной*:

- создание организации незадолго до совершения хозяйственной операции;
- взаимозависимость участников сделок;
- неритмичный характер хозяйственных операций;
- нарушение налогового законодательства в прошлом;
- разовый характер операции;
- осуществление операции не по месту нахождения налогоплательщика;
- осуществление расчетов с использованием одного банка;
- осуществление транзитных платежей между участниками взаимосвязанных

хозяйственных операций;

- использование посредников при осуществлении хозяйственных операций.

Однако эти обстоятельства в совокупности и взаимосвязи с иными обстоятельствами могут быть признаны обстоятельствами, свидетельствующими о получении налогоплательщиком необоснованной налоговой выгоды.

7.5. Ответственность за совершение налоговых правонарушений и преступлений

Налоговый риск – это возможное наступление неблагоприятных материальных (прежде всего финансовых) и иных последствий для налогоплательщика или государства в результате действий (бездействий) участников налоговых правоотношений.

Налоговые риски, с одной стороны, сфера действий государства (декларирование налоговой политики, законотворческая деятельность, критерии оценки рисков налоговыми органами), а с другой – сфера взаимодействия государства с налогоплательщиками (правоприменительная практика, налоговая минимизация).

Работа по созданию условий для реализации программы снижения налоговых рисков включает постановку и решение следующих задач:

- устранение или максимальная минимизация противоречий в российском налоговом законодательстве;
- компетентная экспертиза изменений, вносимых в российское законодательство о налогах и сборах;
- возможно полная оценка влияния предполагаемых изменений в российское налоговое законодательство на деятельность хозяйствующих субъектов, на налоговое бремя и физических, и юридических лиц;
- возможно полная оценка потерь для российской бюджетной системы в результате предполагаемых изменений налогового законодательства;
- постоянный мониторинг законодательства о налогах и сборах с целью выявления в нем противоречий.

Гармонизация интересов государства и налогоплательщиков, обеспечиваемая путем совершенствования национального законодательства, выступает важным фактором минимизации налоговых рисков всех участников налоговых правоотношений.

Одним из основных элементов любой национальной правовой системы является установление определенных мер юридической ответственности за совершение деяний, отнесенных к правонарушениям, в т. ч. и к наиболее опасным их разновидностям – преступлениям. Объективные различия в проявлениях и последствиях противоправных посягательств в налоговой сфере повлекли их разделение на *налоговые преступления*, за совершение которых предусмотрена уголовная ответственность, и *налоговые правонарушения*, влекущие налоговую и административную ответственность.

Необходимость установления нескольких видов ответственности за совершение противоправных деяний в налоговой сфере обусловлена дифференцированным характером негативного поведения в налоговой сфере, выражающегося:

- в различной степени общественной опасности отдельных проявлений противоправного поведения в данной сфере;
- в различных особенностях совершения данных деяний;
- в различном размере и характере ущерба, нанесенного посредством совершения противоправного деяния налоговой безопасности страны.

Для того чтобы деяние (действие или бездействие субъекта налоговых правоотношений) было отнесено к категории налоговых правонарушений, необходимо наличие трех оснований:

- нормативного, т. е. соответствующим образом закрепленной нормы, определяющей ответственность за совершение данного деяния;
- фактического, т. е. деяния конкретного субъекта, нарушающего правовые предписания,

охраняемые административными и налоговыми санкциями;

– процессуального, т. е. акта компетентного органа (в данном случае – налогового органа или органа внутренних дел) о наложении конкретного взыскания за конкретное правонарушение в налоговой сфере.

Для наступления реальной ответственности необходимо, чтобы присутствовали все три основания и именно в указанной последовательности.

Налоговая ответственность регулируется главами 16 и 18 НК РФ, административная ответственность – главой 15 КоАП «Административные правонарушения в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг». В этих главах приводится исчерпывающий перечень составов противоправных деяний, являющихся нормативным основанием для наступления налоговой и административной ответственности за совершение противоправных деяний в налоговой сфере, дается четкое разграничение собственно налоговых и административных правонарушений.

Сложившаяся правовая практика в ряде случаев разграничивает налоговые правонарушения и налоговые преступления только по одному критерию – сумме причиненного государству ущерба. С практической точки зрения это приводит к тому, что в начале процесса производства по делу о противоправном посягательстве практически невозможно точно определить, является ли данное деяние только правонарушением или в его составе присутствует состав налогового преступления. В связи с этим производство по делам о налоговых правонарушениях должно включать методы, позволяющие получить дополнительную информацию о деянии, что практически невозможно осуществить в рамках единого производства по административным правонарушениям.

Мировой опыт свидетельствует о перспективности объединения норм, регламентирующих порядок взимания налогов и сборов, и норм производства по фактам нарушения налогового законодательства в едином нормативном акте (кодексе). Принятие такого расширенного кодекса характерно и для стран с англосаксонской правовой системой (США), и для стран с романо-германской правовой системой (Германия).

Налоговое правонарушение – это виновно совершенное, противоправное (совершенное в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента и иных лиц, за которое НК РФ установлена ответственность.

Основные принципы ответственности за совершение налоговых правонарушений включают:

1. *Принцип законности* заключается в том, что ответственность за совершение налогового правонарушения может наступать лишь по основаниям и в порядке, предусмотренном НК РФ.

2. *Принцип однократности наказания* реализуется путем исполнения ч. 1 ст. 50 Конституции РФ, согласно которой установлена правовая гарантия защиты конституционных прав физических и юридических лиц от налоговых репрессий. В соответствии с принципом однократности наказания никто не может быть повторно привлечен к налоговой ответственности за совершение одного и того же налогового правонарушения. При этом повторным следует считать привлечение к ответственности за деяние, в связи с которым имеется неотмененное постановление налогового органа о привлечении налогоплательщика к ответственности за совершение налогового правонарушения либо об отказе в привлечении его к налоговой ответственности.

3. *Принцип персональной ответственности руководителя* организации за нарушение налогового законодательства сводится к тому, что привлечение организации к ответственности за совершение налогового правонарушения не освобождает ее должностных лиц при наличии соответствующих оснований от административной, уголовной или иной ответственности, предусмотренной законодательством.

4. *Принцип неотвратимости уплаты законно установленного налога* означает, что привлечение виновного лица к ответственности за совершение налогового правонарушения не освобождает его от обязанности уплатить причитающуюся сумму налога.

5. *Принцип презумпции невиновности* означает, что каждый налогоплательщик считается невиновным в совершении налогового правонарушения, пока его виновность не будет доказана в предусмотренном законом порядке и установлена вступившим в законную силу решением суда, вынесенным по иску налогового органа о взыскании налоговой санкции. Он не обязан доказывать свою невиновность в совершении налогового правонарушения. Обязанность по доказыванию виновности

налогоплательщика возлагается на налоговые органы.

Перечислим основные *виды налоговых правонарушений*:

- нарушение срока постановки на учет в налоговом органе (ст. 116);
- нарушение срока представления сведений об открытии и закрытии счета в банке (ст. 118);
- непредставление налоговой декларации (ст. 119);
- грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения (ст. 120);
- неуплата или неполная уплата сумм налога (ст. 122);
- невыполнение налоговым агентом обязанности по удержанию и (или) перечислению налогов (ст. 123);
- несоблюдение порядка владения, пользования и (или) распоряжение имуществом, на которое наложен арест (ст. 125);
- ответственность свидетеля (ст. 128);
- отказ эксперта, переводчика или специалиста от участия в проведении налоговой проверки, дача заведомо ложного заключения или осуществление заведомо ложного перевода (ст. 129);
- неправомерное несообщение сведений налоговому органу (ст. 129.1) и др.

Статья 106 НК РФ определяет налоговое правонарушение как виновно совершенное противоправное (в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента и иных лиц, за которое НК РФ установлена ответственность.

Вина организации определяется в зависимости от вины ее должностных лиц либо ее представителей, действия (бездействие) которых обусловили совершение данного налогового правонарушения. Налоговые санкции взыскиваются с налогоплательщиков только в судебном порядке (п. 7 ст. 114 НК РФ).

Следует учитывать, что в налоговом законодательстве не установлен институт поглощения санкций. Так, п. 5 ст. 114 НК РФ указывает, что при совершении одним лицом двух и более налоговых правонарушений налоговые санкции взыскиваются за каждое правонарушение в отдельности без поглощения менее строгой санкции более строгой.

Следует иметь в виду, что привлечение налогоплательщика к ответственности за совершение налогового правонарушения не освобождает его от обязанности уплатить причитающиеся суммы налога и пеней. Такое же правило установлено и для налогового агента (п. 5 ст. 108 НК РФ).

НК РФ определяет правила, когда налогоплательщик не может быть привлечен к ответственности, а также правила, когда ответственность может быть смягчена или отягчена.

Так, лицо не может быть привлечено к ответственности за совершение налогового правонарушения при наличии хотя бы одного из следующих обстоятельств:

- 1) отсутствие события налогового правонарушения;
- 2) отсутствие вины лица в совершении налогового правонарушения;
- 3) совершение деяния, содержащего признаки налогового правонарушения, физическим лицом, не достигшим к моменту совершения деяния 16-летнего возраста;
- 4) истечение сроков давности привлечения к ответственности за совершение налогового правонарушения. Срок давности установлен п.1 ст.113 НК РФ как три года. Срок давности исчисляется со дня совершения правонарушения (для правонарушений, кроме определенных ст. 120 и 122 НК РФ) либо со следующего дня после окончания налогового периода, в течение которого было совершено это правонарушение (для правонарушений, установленных ст.120 и 122 НК РФ).

При наличии следующих обстоятельств лицо не подлежит ответственности за совершение налогового правонарушения:

- совершение деяния, содержащего признаки налогового правонарушения, вследствие стихийного бедствия или других чрезвычайных и непреодолимых обстоятельств (указанные обстоятельства устанавливаются наличием общеизвестных фактов, публикаций в средствах массовой информации и иными способами, не нуждающимися в специальных средствах доказывания);

– совершение деяния, содержащего признаки налогового правонарушения, налогоплательщиком – физическим лицом, находившимся в момент его совершения в состоянии, при котором это лицо не могло отдавать себе отчет в своих действиях или руководить ими вследствие болезненного состояния (указанные обстоятельства доказываются предоставлением в налоговый орган документов, которые по смыслу, содержанию и дате относятся к тому налоговому периоду, в котором совершено налоговое правонарушение);

– выполнение налогоплательщиком или налоговым агентом письменных разъяснений по вопросам применения законодательства о налогах и сборах, данных финансовым органом или другим уполномоченным государственным органом или их должностными лицами в пределах их компетенции (указанные обстоятельства устанавливаются при наличии соответствующих документов этих органов, которые по смыслу и содержанию относятся к налоговым периодам, в которых совершено налоговое правонарушение, вне зависимости от даты издания этих документов).

При наличии хотя бы одного смягчающего ответственность обстоятельства размер штрафа подлежит уменьшению не меньше чем в два раза (п. 1 ст. 114 НК РФ). *Обстоятельствами, смягчающими ответственность за совершение налогового правонарушения, признаются:*

1) совершение правонарушения вследствие стечения тяжелых личных или семейных обстоятельств;

2) совершение правонарушения под влиянием угрозы или принуждения либо в силу материальной, служебной или иной зависимости;

3) иные обстоятельства, которые судом могут быть признаны смягчающими ответственность.

Последняя норма оставляет открытым перечень смягчающих обстоятельств. Так, суды под смягчающими обстоятельствами признают:

– совершение налогового правонарушения впервые;

– отсутствие собственных средств налогоплательщика, социальный характер деятельности налогоплательщика (например, школа);

– сложное имущественное положение предприятия, предприятие несет бремя содержания социальных (детские сады) и медицинских (больницы, поликлиники, здравпункты) объектов;

– отсутствие ущерба для бюджета и т. д.

Обстоятельства, отягчающие ответственность за совершение налогового правонарушения, регулируются ст. 112 НК РФ. При наличии отягчающего обстоятельства размер штрафа увеличивается на 100 % (п. 4 ст. 114 НК РФ).

Обстоятельством, отягчающим ответственность, признается совершение налогового правонарушения лицом, ранее привлекавшимся к ответственности за аналогичное правонарушение.

Лицо, с которого взыскана налоговая санкция, считается подвергнутым этой санкции в течение 12 месяцев с момента вступления в силу решения суда или налогового органа о применении налоговой санкции.

Таким образом, для признания отягчающих обстоятельств налогоплательщик должен совершить аналогичное правонарушение в течение 12 месяцев после применения налоговой санкции.

Административная ответственность в сфере налогообложения – это ответственность организаций, их должностных лиц и индивидуальных предпринимателей за налоговые правонарушения, предусмотренные Кодексом об административных правонарушениях РФ.

КоАП РФ устанавливает исчерпывающий перечень видов административных наказаний и правил их применения, порядок производства по делам об административных правонарушениях и исполнения постановлений о назначении административных наказаний, содержит нормы и положения, разработанные с учетом общепризнанных принципов и норм международного права, Конституции РФ и российского законодательства.

Субъектами административной ответственности за нарушение норм законодательства о налогах и сборах являются должностные лица организаций (например, руководитель, главный бухгалтер). Следует пояснить, что должностное лицо – это лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, т. е. наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся

в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административнохозяйственные функции в организациях.

Должностное лицо организации привлекается к административной ответственности в случае совершения им административного правонарушения в сфере налогообложения в связи с неисполнением либо ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей, выразившимся в нарушении руководимой им организацией норм налогового законодательства.

Уголовная ответственность за совершение налоговых преступлений в России была впервые введена в 1992 г., когда УК РСФСР был дополнен ст. 162.1

«Уклонение от подачи декларации о доходах» и 162.2 «Соккрытие доходов (прибыли) или иных объектов налогообложения».

Налоговое преступление – это виновное общественно опасное деяние (действие или бездействие) в сфере налогообложения, за совершение которого Уголовным кодексом РФ (УК) предусмотрено наказание.

Уголовная ответственность за совершение налоговых преступлений является самым тяжелым видом ответственности за нарушение законодательства о налогах и сборах. Она характеризуется следующими юридическими особенностями:

- субъектами являются только физические лица;
- осуществляется только в судебном порядке;
- применяется за наиболее общественно опасные деяния – преступления;
- предусматривает строгие меры государственного принуждения;
- производство по делам о налоговых преступлениях осуществляется подразделениями по налоговым преступлениям МВД.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какую роль выполняет учетная политика в системе налогового планирования предприятия?

2. Назовите основные элементы государственной системы специальных мер, направленной на предотвращение уклонения от уплаты налогов.

3. В чем заключается суть концепции необоснованной налоговой выгоды?

4. Какая методика определения налоговой нагрузки, на Ваш взгляд, наиболее эффективна? Ответ обоснуйте.

5. Назовите критерии оценки рисков налоговой политики предприятия, используемые налоговыми органами в процессе отбора налогоплательщиков для проведения выездных налоговых проверок.

6. Какие юридические последствия возможны при нарушении налогового законодательства? Приведите примеры.

ЛИТЕРАТУРА

- Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. М. : Инфра-М, 2014. 215 с.
- Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова. М. : Инфра-М, 2012. 336 с.
- Басовский Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. М. : Инфра-М, 2011. 366 с.
- Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. Е. Басовский М. : Инфра-М, 2012. 260 с.
- Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. М. : Инфра-М, 2011. 215 с.
- Берзон Н. И. Финансовый менеджмент / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова. М. : КноРус, 2015. 654 с.
- Беспалов М. В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур / М. В. Беспалов, И. Т. Абдукаримов. М. : Инфра-М, 2013. 215 с.
- Бобылева А. З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения / А. З. Бобылева. М. : Юрайт, 2015. 904 с.
- Варламова Т. П. Финансовый менеджмент / Т. П. Варламова, М. А. Варламова. М. : «Дашков и Ко», 2012. 304 с.
- Вахрушина М. А. Анализ финансовой отчетности / М. А. Вахрушина. М. : Вуз. учебник, 2013. 431 с.
- Войтоловский Н. В. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. М. : Юрайт, 2011. 507 с.
- Воронина М. В. Финансовый менеджмент / М. В. Воронина. М. : «Дашков и Ко», 2015. 400 с.
- Герасимова В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / В. Д. Герасимова. М. : КноРус, 2011. 360 с.
- Головач О. В. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / О. В. Головач, В. О. Зарецкий. Минск : Совр. школа, 2010. 800 с.
- Горемыкин В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин. М. : Юрайт, 2013. 696 с.
- Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015 г. № 80-ФЗ). М. : СПС «Гарант», 2015.
- Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015 г. № 80-ФЗ). М. : СПС «Гарант», 2015.
- Екшембиев Р. С. Персональные финансы в финансовой системе государства / Р. С. Екшембиев. М. : Магистр, 2010. 304 с.
- Жмаева И. В. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность / И. В. Жмаева, С. С. Иванюсь. М. : Омега-Л, 2012. 359 с.
- Иванов И. Н. Экономический анализ деятельности предприятия / И. Н. Иванов. М. : Инфра-М, 2013. 348 с.
- Ильин А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. М. : Инфра-М, 2011. 668 с.
- Кайро О. В. Анализ финансовой отчетности / О. В. Кайро, С. И. Кузнецов. М. : КноРус, 2014. 240 с.
- Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке, И. П. Кошева. М. : Форум, 2013. 288 с. Кирьянова З. В. Анализ финансовой отчетности / З. В. Кирьянова, Е. И. Седова. М. : Юрайт, 2014. 428 с.
- Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. М. : Проспект, 2011. 1024 с.
- Кудрявцев Е. М. Организация планирование и управление предприятием / Е. М. Кудрявцев. М. : АВС, 2011. 416 с.

- Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. М. : Форум, 2014. 192 с.
- Налоговое планирование : учебное пособие / И. С. Большухина. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 122 с.
- Незамайкин В. М. Финансовый менеджмент / В. М. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. М. : Юрайт, 2015. 467 с.
- Новашина Т. С. Экономика и финансы предприятия / Т. С. Новашина, В. И. Карпунин, В. А. Леднев. М. : МФПУ «Синергия», 2013. 352 с.
- Нугуманова Л. Ф. Трансформация моделей поведения домашних хозяйств в российской экономике / Л. Ф. Нугуманова // Дискуссия. 2012. № 1 (19). С. 38–46.
- Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. М. : Азбуковник, 2001. 940 с.
- Афоничкин А. И. Бюджетирование как инструмент стратегического развития интегрированных экономических систем / А. И. Афоничкин, А. А. Андреева // Вестн. Волж. ун-та им. В. Н. Татищева. 2010. № 20. С. 8–16.
- Борисова Л. М. Бюджетирование как организационный фактор повышения ресурсоэффективности на предприятии / Л. М. Борисова, А. А. Иванилова // Вестн. науки Сибири. 2012. № 2 (3). С. 85–90.
- Веретенникова О. Б. Роль планирования в системе управления предприятием / О. Б. Веретенникова // Управленец. 2012. № 7–8. С. 12–15
- Дурнов В. А. Инструменты финансового планирования / В. А. Дурнов // Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2011. № 3. С. 109–112.
- Екшембиев Р. С. Особенности формирования и использования персональных финансов в российской экономике / Р. С. Екшембиев // Финансы и кредит. 2009. № 17 (353). С. 53–58.
- Журова Л. И. Процесс бюджетирования на предприятии / Л. И. Журова, Г. В. Данкевич // Вестн. Волж. ун-та им. В. Н. Татищева. 2011. № 23. С. 5–8.
- Куев Т. А. Бюджетирование как система планирования деятельности организации / Т. А. Куев // Новые технологии. 2012. № 1. С. 121–125.
- Миловидова С. Н. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / С. Н. Миловидова // Вопр. регион. экономики. 2011. № 1. С. 32–42.
- Пашкова А. П. Формирования информации для управления финансовыми результатами деятельности предприятия / А. П. Пашкова, О. Г. Скузоватова // Наука и бизнес: пути развития. 2013. № 4 (22). С. 190–193.
- Барулин, С.В. Налоговый менеджмент : учеб. пособие / С.В. Барулин. – М. : Омега-Л, 2008. – 269 с.
- В помощь начинающему предпринимателю: Выбор системы налогообложения. – М. : Издательство «Главная книга», 2010. – 48 с.
- Джаарбеков, С. М. Методы и схемы оптимизации налогообложения / С. М. Джаарбеков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : МЦФЭР, 2005. – 816 с.
- Евстигнеев, Е. Н. Налоги и налогообложение: учеб. пособие / Е. Н. Евстигнеев. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с.
- Закон Ульяновской области №149-ЗО «О применении индивидуальными предпринимателями упрощенной системы налогообложения на основе патента на территории Ульяновской области» от 29 декабря 2005 г.
- Катаев, В. И. Налоговое планирование : учебно-методический комплекс / В.И. Катаев; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2004.
- Лермонтов, Ю. М. Оптимизация налогообложения: рекомендации по исчислению и уплате налогов / Ю. М. Лермонтов. – М. : Налоговый вестник, 2008. – 351 с.
- Лукаш, Ю. А. Оптимизация налогов. Методы и схемы: полн. практ. руководство / Ю. А. Лукаш. – М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. – 432 с.
- Налоги налогообложение: учебник / [И. А. Майбууров и др.] ; под ред. И. А. Майбуурова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 559 с.
- Налоги и налогообложение : учебник / под ред. М. В. Романовского, О. В. Врублевской. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 491 с.
- Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / под общ. ред. Е. А. Разумовской ;

М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 284 с.

Налоги и налогообложение : учебник / Д. Г. Черник, Л. П. Павлова, В. Г. Князев, А. З. Дадашев, И. Д. Черник; под ред. Д. Г. Черника. — 3-е изд. — М. : МЦФЭР, 2006. — 527 с.

Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. — М. : Проспект , КноРус, 2011. — 784 с.

ГЛОССАРИЙ

Административная ответственность в сфере налогообложения – это ответственность организаций, их должностных лиц и индивидуальных предпринимателей за налоговые правонарушения, предусмотренные Кодексом об административных правонарушениях РФ.

Бюджетное управление — есть система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем реализации бюджетных полномочий и наиболее эффективного использования ресурсов.

Бюджетные полномочия — это права и обязанности субъектов бюджетного управления и иных участников бюджетного процесса по регулированию бюджетных отношений, организации и осуществлению процесса планирования и контроля.

Бюджетная структура — иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов предприятия.

Бюджетирование - финансовое (финансово-производственное, финансово-торговое, иное) планирование деятельности предприятия посредством составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Вариантность — требование разработки вариантов прогнозов, исходя из вариантов прогнозного фона.

Верифицируемость — потребность в достоверности, точности и обоснованности прогноза.

Внешнеэкономические связи — это комплексная система разнообразных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики.

Деловая цель – экономическая или иная разумная причина, которая побудила налогоплательщика к определенной хозяйственной операции.

Демографический прогноз — это научно обоснованное предвидение основных параметров движения населения и будущей демографической ситуации: численности, возрастно-половой и семейной структуры, рождаемости, смертности, миграции.

Достижение оптимальности по Парето в налогообложении – ситуация, когда у государства нет иной возможности, чтобы улучшить положение одних налогоплательщиков без одновременного ухудшения положения других.

Доходы бюджета — это денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии законодательством в распоряжение органов государственной власти соответствующего уровня.

Интерполяция — это способ вычисления показателей, недостающих в динамическом ряду явления, на основе установленной взаимосвязи.

Методология планирования — это систематизированная совокупность основных принципов, методов и систем, применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для выполнения плана, а также его мониторинга.

Метод прогнозирования — это способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза.

Методы корпоративного финансового планирования — это способы и приемы плановых расчетов.

Метод ЛИФО (LIFO – Last In First Out) - обозначающий принцип «последним пришел – первым ушел») – способ списания МПЗ по стоимости последних по времени приобретения материальных запасов. Для целей бухгалтерского учета этот метод отменен приказом Минфина России от 26.03.2007 № 26н*. В налоговом учете этот метод не исключен и регулируется статьей.

Метод ФИФО (FIFO – First In First Out) - обозначающий принцип «первым пришел – первым ушел») – способ списания МПЗ по стоимости первых по времени приобретения материальных запасов.

Налоговая минимизация (легальное уменьшение налогов) – это уменьшение размера налоговых обязательств посредством целенаправленных правомерных действий налогоплательщика, включающих в себя полное использование всех предоставленных законодательством льгот, налоговых освобождений и других законных приемов и способов.

Налоговая нагрузка (налоговое бремя, налоговая тяжесть) – важнейший фискальный показатель налоговой системы страны. Характеризует совокупное воздействие налогов на экономику страны в целом, на отдельный хозяйствующий субъект или иного плательщика. Определяется как доля произведенного общественного продукта (добавленной стоимости, дохода), которая перераспределяется в пользу государства посредством налогообложения.

Налоговое планирование – способы выбора оптимального сочетания построения правовых форм отношений и возможных вариантов их интерпретации в рамках действующего законодательства с целью достижения баланса интересов налогоплательщиков и государства.

Налоговое правонарушение – это виновно совершенное, противоправное (совершенное в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, *налогового агента* и иных лиц, за которое Налоговым кодексом РФ установлена ответственность.

Налоговое преступление – это виновное общественно опасное деяние (действие или бездействие) в сфере налогообложения, за совершение которого Уголовным кодексом РФ предусмотрено наказание.

Налоговый менеджмент – это практическая деятельность субъектов налоговых отношений по управлению налоговыми потоками рыночными формами и методами с целью укрепления финансов и роста доходов субъектов управления; наука, искусство и практика принятия управленческих решений по оптимизации налоговых потоков государством и налогоплательщиками, а также решений по выбору и рационализации форм и методов налогообложения, налогового планирования, регулирования и контроля.

Налоговый режим – совокупность норм налогового законодательства, применяемых налогоплательщиком при исчислении налоговых обязательств и других обязательных платежей в бюджет.

Налоговый риск – возможное наступление неблагоприятных материальных и иных последствий для налогоплательщика или государства в результате действий (бездействий) участников налоговых правоотношений.

Налоговый учет – система обобщения информации налогоплательщиков для определения налоговой базы на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с установленным для данного налога порядком.

Налогоплательщики – юридические и физические лица, на которых в соответствии с НК РФ возложена обязанность уплачивать налоги и сборы.

Непрерывность – требование корректировки прогноза по мере поступления новой информации об объекте прогнозирования.

Норматив – это научно обоснованная величина затрат, разработанная в централизованном порядке специальными научными учреждениями отрасли или государства.

Норма – это обоснованная величина затрат, разработанная компанией.

Общий (основной) бюджет – это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

Предсказание – описание возможных или желательных перспектив, состояний или решений проблем будущего.

Предуказание – собственно решение проблем будущего с использованием информации о будущем.

Предчувствие (простое предвосхищение) – содержит информацию о будущем на уровне интуиции, то есть подсознания.

Предугадывание (сложное предвосхищение) – несет информацию о будущем на основе жизненного опыта, основанную не на специальных научных исследованиях.

Прогнозирование – есть специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы социально-экономического развития общества, это процесс формирования прогнозов развития на основе анализа текущих и исторических.

Планирование – проекция в будущее текущей деятельности для достижения предустановленной цели при наличии определенных средств, преобразование информации о будущем в директивы для

целенаправленной деятельности.

План — это рабочий инструмент достижения цели субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

Планирование — это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Планирование представляет собой процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов достижения.

Планирование — это проекция в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и возможностях.

Прием прогнозирования — это одна или несколько математических или логических операций, направленных на получение конкретного результата при прогнозировании.

Прогноз — это документ, отражающий поиск реального и экономически оправданного решения.

Программирование — это установление основных положений, которые реализуются в планировании либо последовательных мероприятиях по реализации плана.

Проектирование — создание конкретных образов будущего, конкретных деталей, разработка программ.

Системность — требование взаимной увязки и соподчиненности объекта, фона и элементов прогнозирования.

Согласованность — необходимость согласования поисковых и нормативных прогнозов различной природы (признаков) и различного срока упреждения времени.

Учетная политика — внутренний документ организации, раскрывающий всем заинтересованным лицам особенности бухгалтерского (налогового) учета предприятия в конкретном отчетном периоде. Учетная политика утверждается руководителем и применяется с 1 января года, следующего за годом ее утверждения.

Финансовое прогнозирование — это обоснование показателей финансовых планов, предвидение финансового положения на определенный временной период.

Финансовое планирование — это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах.

Финансовый план является обобщенным финансовым документом, который отображает поступление и распределение денежных средств в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Финансовая структура — совокупность центров финансовой ответственности в разрезе центров финансового учета.

Целеполагание — установление идеального результата деятельности.

Специальный налоговый режим — особый порядок налогообложения и (или) особый вид федерального налога, переход на исчисление и уплату которого освобождает налогоплательщика от обязанности по уплате отдельных федеральных, региональных и местных налогов.

Стратегия экономического развития регионов — это система мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития государства с учетом рационального вклада регионов в решение этих задач, определяемого реальными предпосылками и ограничениями их развития.

Эффективность — определяет необходимость превышения экономического эффекта от использования прогноза над затратами по его разработке.

Экстраполяция — это метод, при котором прогнозируемые показатели рассчитываются как продолжение динамического ряда на будущее по выявленной закономерности развития.

SWOT-анализ - название произошло по первым буквам английских слов: «мощь», «слабость», «возможности», «угрозы».