

УДК 336:332.132

## РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Крамлик О.Ю., Лапшова О.А.**

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Смоленский филиал,  
Смоленск, e-mail: OALapshova@fa.ru*

В статье рассматриваются бизнес-процессы налогового планирования в организации с целью повышения эффективности системы налогообложения организации, анализируются требования, которым должны отвечать бизнес-процессы системы налогового планирования, описываются его основные элементы, а также мероприятия, предлагаемые в рамках разработки бизнес-процессов системы налогового планирования, направленные на оптимизацию НДС, налога на прибыль и налога на имущество. Авторы подчеркивают, что в результате разработки системы налогового планирования организации получат возможность строго отслеживать налоговые платежи, соблюдая установленные законодательством сроки, оценивать возможные налоговые риски, применять налоговые льготы и оптимизировать величину уплачиваемых налогов. Целью исследования выступает изучение бизнес-процессов системы налогового планирования, разработка и внедрение бизнес-процессов системы налогового планирования для снижения налоговой нагрузки организации. При внедрении системы налогового планирования в организацию разработаны две альтернативы: формирование специального отдела налогового планирования или же привлечение специалиста по налоговому планированию и распределение задач налогового планирования между несколькими отделами. Для представления системы налогового планирования построена матрица ответственности, которая станет результатом эффективного механизма контроля и управления налоговыми обязательствами. Реализация разработанных процессов и механизмов налогового планирования позволит повысить эффективность налогообложения организаций в практической деятельности, уменьшит величину налоговой нагрузки, что позитивно скажется на результатах их управления.

**Ключевые слова:** налоговое планирование, управленческие решения, бизнес-процессы, налоговый менеджмент, налоговая нагрузка, мероприятия по оптимизации налогов, матрица ответственности

## DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE TAX PLANNING SYSTEM IN THE ORGANIZATION

**Kramlikh O.Yu., Lapshova O.A.**

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Smolensk branch,  
Smolensk, e-mail: OALapshova@fa.ru*

The article discusses the business processes of tax planning in an organization in order to improve the efficiency of the organization's taxation system, analyzes the requirements that business processes of the tax planning system must meet, describes its main elements, as well as activities proposed as part of the development of business processes of the tax planning system aimed at optimizing VAT, income tax and property tax. The authors emphasize that as a result of the development of a tax planning system, organizations will be able to strictly track tax payments, observing the deadlines established by law, assess possible tax risks, apply tax incentives and optimize the amount of taxes paid. The aim of the study is to study the business processes of the tax planning system, the development and implementation of business processes of the tax planning system to reduce the tax burden of the organization. When implementing a tax planning system in an organization, two alternatives have been developed: the formation of a special tax planning department or the involvement of a tax planner and the distribution of tax planning tasks among several departments. To represent the tax planning system, a responsibility matrix has been built, which will be the result of an effective mechanism for monitoring and managing tax liabilities. The implementation of the developed processes and mechanisms of tax planning will improve the efficiency of taxation of organizations in practice, reduce the amount of the tax burden, which will positively affect the results of their management.

**Keywords:** tax planning, management decisions, business processes, tax management, tax burden, tax optimization measures, responsibility matrix

В существующих условиях нестабильной экономики каждый хозяйствующий субъект несет ответственность за уплату налогов, несмотря на то, что его деятельность является низкой маржой или не приносит должной прибыли [1]. Таким образом, организации должны сократить свои затраты и расходы, включая минимизацию налоговых платежей, уплачиваемых государству РФ, и взносов, которые в некоторых случаях занимают важное место в общих расходах. Возникает необходимость введения мер по точному определению суммы налого-

вых платежей, подлежащих уплате, с целью снижения уровня неточных управленческих решений в области налогового планирования, в том числе с использованием комплекса инструментов налогового планирования, таких как льготы, отсроченные платежи и другие налоговые льготы, и тем самым избежать многих налоговых рисков [2].

Налоговый менеджмент является частью управления рыночной экономикой и связан с общим управлением в организации. Налоговое управление включает пять отделов: налоговое администрирование, налоговое

регулирование, налоговое планирование, налоговый контроль и налогообложение.

Модель налогового планирования меняется в условиях инновационной экономики [3]. В настоящее время, по нашему мнению, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, необходимо разработать новые механизмы налогового планирования в организации.

Цель исследования – изучение бизнес-процессов системы налогового планирования, разработка и внедрение бизнес-процессов системы налогового планирования для снижения налоговой нагрузки организации.

#### **Материалы и методы исследования**

Проблемы системы налогового планирования в бизнес-структурах исследовались российскими учеными. Исследованы материалы научных публикаций по вопросам разработки и внедрения бизнес-процессов системы налогового планирования.

В качестве методологической базы исследования выступил системный подход, логический анализ, методы обобщения и сравнения, а также метод матричного моделирования. Информационной базой являются нормативно-правовые акты, официальные интернет-ресурсы, решения органов власти по вопросам налогового планирования в организациях.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Переход к новой модели налогового планирования требует кардинальных изменений в действующей государственной политике [4]:

– ориентация на производительность и качество: увеличение объемов производства за счет повышения производительности, диверсификации и качества товаров и услуг;

– технологическая направленность персонала организаций и отраслей: развитие творческих, познавательных способностей на всех этапах жизни, внедрение цифровизации;

– конкурентоспособность как драйвер роста: поощрение конкуренции через демополюсные отрасли, стимулирование экспорта, развитие технологических компаний и привлечение креативного персонала.

Бизнес-процессы системы налогового планирования должны отвечать следующим требованиям [5]:

– соответствие стратегии развития организации;

– наличие системы информирования и отчетности;

– выделение структурного подразделения или специалиста по налоговому планированию;

– доступность получения информации из разных отделов организации;

– возможность проведения мониторинга системы налогового планирования.

В основе функционирования бизнес-процессов системы налогового планирования закладываются такие механизмы, как:

1) законность;

2) знание и изучение судебной практики по налоговой оптимизации;

3) перспективность методов и схем налоговой оптимизации;

4) этапы планирования;

5) расчет финансовых последствий планирования;

6) коллективность в принятии решений налоговой оптимизации.

Бизнес-процессы системы налогового планирования должны включать следующие элементы [6]:

1) определение объектов налогообложения и налогового поля;

2) разработку учетной политики в целях налогообложения;

3) разработку мероприятий, направленных на оптимизацию налоговых платежей;

4) применение налоговых льгот;

5) разработку налогового календаря;

6) формирование договорных отношений;

7) оценку налоговых рисков.

Мероприятия, предлагаемые в рамках разработки бизнес-процессов системы налогового планирования, направлены на оптимизацию НДС, налога на прибыль и налога на имущество. При этом следует учитывать, что налоги нельзя просто механически минимизировать.

Поскольку целью деятельности коммерческих организаций является извлечение прибыли и развитие бизнеса, то целесообразно рассматривать мероприятия, направленные на уменьшение налогов, относимых на расходы [7].

А. Мероприятия по оптимизации НДС.

При планировании НДС следует учесть, что, как косвенный налог, этот налог не влияет на планирование прибыли, поскольку не является «затратным», т.е. не увеличивает затраты организации. Однако он отражается в движении денежных средств и в балансе. Поэтому оптимизация НДС может привести к высвобождению денежных средств из оборота для других целей.

Организации заключают договоры купли-продажи с покупателями на условиях предоплаты. В целях оптимизации НДС организации предлагается оформлять письменное соглашение о задатке вместо получения аванса, при этом такое соглашение следует оформлять с российскими покупателями. В таком случае у продавца не возникнет

кает необходимости исчислять НДС с получения суммы в виде задатка, что позволяет отсрочить уплату НДС.

Б. Мероприятия по оптимизации налога на прибыль.

В учетной политике организаций для целей налогообложения указано, что они формируют резерв по сомнительным долгам и резерв на ремонт ОС.

Резервы по сомнительным долгам и резервы на ремонт ОС позволяют сократить налогооблагаемую прибыль.

В. Мероприятия по оптимизации налога на имущество.

В целях оптимизации налога на имущество целесообразнее приобретать оборудование в лизинг, так как при заключении договора лизинга собственником лизингового имущества является лизингодатель. В связи с чем покупателю не надо платить налог на имущество. Таким образом, заключение договора лизинга позволит уменьшить величину налоговой базы по налогу на имущество.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по оптимизации налогов позволят уменьшить величину налогов.

Для обеспечения налоговой безопасности помимо реализации предложенных элементов системы налогового планирования необходимо оценивать свои налоговые риски [8]. Для чего организациям следует отслеживать следующие показатели, которые и будут являться критериями оценки налоговых рисков:

– Налоговая нагрузка ниже среднеотраслевой.

– Отражение убытков за несколько налоговых периодов.

– Значительная доля вычетов по НДС.

– Опережающий темп роста расходов над доходами.

– Выплата среднемесячной заработной платы ниже среднего уровня.

Таким образом, в результате разработки системы налогового планирования организации получают возможность строго отслеживать налоговые платежи, соблюдая установленные законодательством сроки, применять налоговые льготы, оптимизировать величину уплачиваемых налогов, оценивать налоговые риски.

При внедрении системы налогового планирования в организацию существуют две альтернативы:

– формирование специального отдела налогового планирования;

– привлечение специалиста по налоговому планированию и распределение задач налогового планирования между несколькими отделами.

Немаловажным фактором, определяющим выбор, каким образом осуществлять налоговое планирование, являются финансовые возможности организации. В организациях целесообразнее формировать отдел по налоговому планированию, нежели привлекать специалиста и распределять задачи по налоговому планированию между отделами.

На рис. 1 представлен календарный план по разработке и внедрению системы налогового планирования.

Месяц	7	8	9	10	11	12
Сбор необходимой информации и ее анализ						
Формирование отдела налогового планирования						
Определение налогового поля организации						
Разработка учетной политики в целях налогообложения						
Составление плана оптимизации налогов						
Создание таблиц налогов и налогового календаря						
Формирование договорного пространства						
Проведение оценки деятельности с точки зрения налогообложения						

Рис. 1. Календарный план по разработке и внедрению системы налогового планирования



Рис. 2. Взаимосвязь отделов в процессе налогового планирования

Матрица ответственности

Функции налогового планирования	Генеральный директор	Коммерческий директор	Отдел контроллинга	Бухгалтерия	Финансовый отдел	Отдел налогового планирования
Стратегические решения по снижению налогообложения	П	У, С	У	У	У	У, И
Исследование факторов внешней налоговой среды и налоговой политики	К	С, К		И	И	И, П
Составление прогнозов налоговых обязательств организации		Р, К	У	С, И	С	П, С
Разработка системы мероприятий по налоговой оптимизации	Р	К	С	С	С	П, И
Прогноз эффективности применяемых мер		Р	И			П
Оценка риска различных программ действий		Р	И	И	И	И
Правильность расчетов и документации				И		К
Еженедельный мониторинг нормативно-правовой базы, определение налоговой базы и ставок налогообложения		К		И		И
Ведение календаря налогоплательщика						И
Контроль за своевременностью и правильностью расчетов, составления первичной документации, ведения бухгалтерских регистров	Р	И				И

- В матрице приняты следующие условные обозначения:
- Р – принятие решения;
  - П – подготовка решения;
  - У – участие в подготовке решения;
  - С – обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия;
  - И – исполнение решения;
  - К – контроль исполнения решения.

Для эффективной работы отдела налогового планирования ответственность за его деятельность будет возложена на коммерческого директора.

Система налогового планирования является частью системы финансового планирования организации. Поэтому деятельность отдела налогового планирования будет взаимосвязана с деятельностью с других отделов, что представлено на рис. 2.

Для лучшего представления системы налогового планирования построим матрицу ответственности, которая представлена в таблице.

Таким образом, следует отметить, что внедрение системы налогового планирования является трудоемкой задачей, решение которой требует перестройки многих внутренних процедур организации. Однако в результате она получит эффективный ме-

ханизм контроля и управления налоговыми обязательствами.

Для внедрения бизнес-процессов системы налогового планирования в организации предлагается формирование нового отдела – отдела налогового планирования. При формировании нового отдела не планируется привлекать персонал со стороны, все специалисты, входящие в новый отдел, будут являться сотрудниками. Поэтому затраты на формирование отдела будут минимальны и будут включать затраты на обучение персонала и затраты на обустройство и обеспечение отдела.

Сотрудники будут переведены в новый отдел, для чего будут сделаны дополнительные соглашения к существующим трудовым договорам. И поэтому сотрудники не будут проходить испытательного срока. Преимуществом такого перевода является то, что сотрудники уже знакомы со спецификой организации, особенностями процедур, корпоративными правилами [9].

Разработка бизнес-процессов системы налогового планирования включает следующие элементы:

- определение объектов налогообложения и налогового поля;
- разработку учетной политики в целях налогообложения;
- разработку мероприятий, направленных на оптимизацию налоговых платежей;
- применение налоговых льгот;
- разработку налогового календаря;
- разработку договорной политики;
- оценку налоговых рисков.

Внедрение системы бизнес-процессов налогового планирования, по нашему мнению, уменьшит величину налогов, позволит организации снизить налоговую нагрузку. Также уменьшить давление на выручку организации таких налогов, как НДС, налог на прибыль и налог на имущество.

### Заключение

Результаты исследования показали, что для внедрения системы налогового планиро-

вания целесообразно сформировать новый отдел – отдел налогового планирования. Анализ эффективности внедрения системы бизнес-процессов налогового планирования для организаций показал, что данный проект является экономически целесообразным.

Реализация разработанных процессов и механизмов налогового планирования позволит повысить эффективность налогообложения организации, что подтверждает динамика коэффициента эффективности налогообложения.

### Список литературы

1. Алиев М.А. Проблемы налогового планирования в организации // Наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей III Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Пенза, 2022. С. 59–61.
2. Lavrushin V.M., Gimarov V.A., Gimarov V.V., Kramlikh O.Yu., Chudakova S.A. The cooperative sector of the Smolensk region: current state and development problems. *Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics*. Сер. “Studies in Systems, Decision and Control” Heidelberg, 2021. С. 279–287. DOI: 10.1007/978-3-030-57831-2\_29.
3. Боровикова Е.В. Налоговое планирование как подсистема финансового планирования в кредитной организации // *Международный бухгалтерский учет*. 2012. № 1 (199). С. 38–43.
4. Пиневиц Е.В., Алагаева К.Ю. Налоговое планирование в условиях бюджетного и налогового федерализма // *Бюллетень транспортной информации*. 2022. № 6 (324). С. 10–18.
5. Гурфова С.А. Этапы, направления и методы налогового планирования // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2019. № 3–1. С. 583–592.
6. Демироглу Н.Б. Механизм и специфика налогового администрирования // *Управленческий учет*. 2022. № 3–2. С. 246–251.
7. Кулаков А.О. К вопросу о проблеме правового регулирования налоговой оптимизации в условиях цифровой экономики // *Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит*. 2022. № 2. С. 47–55.
8. Васильева М.В. Налоговое планирование и прогнозирование при риск-ориентированном подходе // *Сибирская финансовая школа*. 2022. № 2 (146). С. 114–118.
9. Лапшова О.А., Тищенко Г.З., Хроменкова Г.А. Цифровая трансформация в развитии общества // *Управленческий учет*. 2021. № 8–1. С. 35–42.