

9.4. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИННОВАЦИОННЫЙ НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЕГО СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ

Филин С.А., д.э.н., к.т.н., доцент, профессор;
Чайковская Л.А., д.э.н., профессор

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Эффективный инновационный менеджмент, в том числе и инновационный налоговый менеджмент предприятия, являются катализаторами научно-технологического процесса, квинтэссенцией которого являются инновации. Инновационный налоговый менеджмент может относиться не только к налоговому менеджменту на инновационно-активном предприятии, но и должен формироваться на любом предприятии, если его топ-менеджмент хочет, чтобы этот налоговый менеджмент был успешным в современных условиях перехода России на инновационный тип развития, глобализации экономических отношений и перманентного финансово-экономического кризисного (предкризисного) состояния отдельных регионов и мировой экономики в целом.

Для новой экономики, основанной на знаниях, характерна инновационная направленность, в связи с чем многократно возрастают роль и значение знаний, и вытекает необходимость их внедрения. Особенно многократно возрастают роль и значение инновационного менеджмента всех уровней¹ управления.

В рамках инновационной управленческой культуры особое значение приобретает организация эффективного управления инновационным развитием субъектов экономики всех уровней, включая управление информационным капиталом и капиталом знаний, повышение качества экономического обоснования (в виде бизнес-планов или технико-экономических обоснований (ТЭО)) инновационных программ и проектов, а также выбор критериев их отбора с учетом приоритетных задач развития на основе инновационного управления и менеджмента [2, с. 16-18], в том числе менеджмента инноваций, риск-менеджмента и налогового менеджмента, основанных на управлении знаниями, для достижения стратегических целей [6, с. 33].

Для успешной инновационно-инвестиционной деятельности большое значение имеет инновационный настрой менеджмента всех уровней управления экономики, нейтрализация сопротивления изменениям, стимулирование различных инициатив. То есть суть современного управления (менеджмента) – в его инновационности, и, как следствие, любой менеджмент (инвестиционный, риск-менеджмент, кризис-менеджмент, налоговый и т.д.) для успешного достижения поставленных целей в современных условиях должен быть инновационным [4, с. 94].

Согласно П. Друкеру [1, с. 58] менеджмент в экономике, основанной на знаниях, отвечает за применение и эффективность знания.

Согласно работе [7, с. 365]: инновационное управление – специфический вид управления, направленный на достижение конкретных инновационных целей, оптимальных результатов за счет рационального использования всех видов инвестиционных ресурсов с

обязательным и преимущественным использованием знаний как ресурса, оказывающего мультипликативный положительный эффект на все остальные виды ресурсов при формировании конечного результата и достижении целей управления и «дематериализующие» другие виды ресурсов.

Инновационное управление включает следующие основные функции:

- стратегическое глобальное управление как оптимальная форма планирования и прогнозирования для системы инновационного типа в условиях глобализации;
- самоорганизация на основе сочетания иерархического и сетевого принципов построения структуры системы управления как оптимальная форма организации системы инновационного типа;
- творческое руководство на основе коллективной формы мышления как оптимальная форма руководства системы инновационного типа;
- самоуправление на основе обратной связи как оптимальная форма контроля и регулирования системы инновационного типа и т.д.

Инновационный менеджмент – специфическая область инновационного управления, обеспечивающая реализацию стратегии перехода субъекта экономики на соответствующем уровне на инновационный тип развития и (или) его поддержание в дальнейшем как субъекта экономики инновационного типа.

Объектом управления в инновационном менеджменте являются инновации в технологии, организацию производства, создание продуктов и услуг, а также сам инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций. Налоговое стимулирование инновационной деятельности с этих позиций будет рассмотрено с точки зрения предприятий, формирующих «среду» для инновационного развития, и в части, прежде всего, объектов интеллектуальной собственности и оптимизации процесса налогообложения, реализующем идею постоянного обновления налоговой деятельности во всем многообразии ее составляющих.

Инновационный менеджмент базируется на совокупности принципов, методов, стратегий. Для решения задач налогообложения НМА и оптимизации процесса налогообложения в целом особенно важны следующие положения инновационного менеджмента [5, с. 33].

1. Процесс управления инновациями осуществляется на основе движения информации и управления знаниями, полученными в ходе обработки и анализа информации.
2. Управляемая подсистема инновационного менеджмента выполняет следующие основные функции:
 - рисковое вложение капитала;
 - организация инновационного процесса;
 - организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.
3. Продвижение инновации от ее возникновения до диффузии определяется объемом, движением (длительностью) процесса инвестирования, ликвидностью и уровнем риска инвестиций) и эффективностью инвестиций, вложенных в инновацию.
4. Среди методов и инструментов инновационного менеджмента наибольшее распространение при управлении должны получить:
 - маркетинговые методы;
 - бенчмаркинг;
 - инжиниринг и реинжиниринг инноваций;
 - бренд-метод;
 - ценовые приемы;
 - ряд активных методов конкуренции, используемых при продвижении инноваций. В частности, это может

¹ Например, инновационно-активное предприятие, государство (субъект Федерации), перешедшие на инновационный тип развития.

быть оптимизация налогообложения предприятия за счет налоговых льгот, связанных с его инновационной деятельностью и инновационным налоговым менеджментом (ИНМ).

Главной целевой функцией инновационного менеджмента является максимизация благосостояния субъекта экономики при оптимальном соотношении «риск – доходность – ликвидность – производственно-финансовая устойчивость» с учетом уровня инновационного развития субъекта экономики. Понятие «инновационный налоговый менеджмент» (ИНМ) вполне соответствует этой целевой функции.

В количественной системе массового производства и массового потребления человеческие ресурсы рассматривались лишь с позиций их численности и способности адаптации к условиям производства, т. е. способности включиться в производственный процесс. В системе производства с высокой, наукоемкой технологией и новой инновационной управленческой культурой, как, впрочем, в обществе и в государстве в целом, человеческие ресурсы больше нельзя рассматривать как неисчерпаемые. Связано это с тем, что высокие, наукоемкие технологии и новая инновационная управленческая культура требуют особых, прежде всего творческих, способностей человека. Не каждый человек как личность может продуктивно участвовать в таком производстве, управлении и организации отношений с клиентом, отдельными группами клиентов и обществом в целом. Сотрудник, менеджер на всех уровнях экономики должен быть талантливой, творческой личностью, а таланты, как известно, редки. Человеческий ресурс – это не набор индивидов, а совокупность и системность организационных отношений на всех уровнях экономики на базе инновационной управленческой культуры. Таким образом, речь идет не просто об индивидуальных, прежде всего творческих, ресурсах человека, но и об инновационных управленческих ресурсах, в которые включен этот индивид как творческая личность. Обществом-управленческая характеристика творческой личности является важнейшей характеристикой и личности, и производства, и инновационного управленческого менеджмента на всех уровнях экономики и общества, и государства в целом. Новое постиндустриальное общество – это не общество потребления, а общество инновационности, культуры личностных и общественных отношений, выраженных через сопричастность и вовлеченность, и динамичного развития. Отсюда вытекает необходимость внедрения инновационного управленческого менеджмента на всех уровнях экономики, в том числе и в налоговый менеджмент предприятия. Рассмотрим ИНМ более подробно.

Инновационный налоговый менеджмент представляет собой систему принципов, целей, задач, функций и методов разработки и реализации инновационных управленческих решений в условиях преимущественно инновационного типа развития субъекта экономики, с осуществлением различных направлений налоговой деятельности предприятия.

Эффективное управление налоговой деятельностью предприятия обеспечивается реализацией ряда принципов, основными из которых являются.

1. Интегрированность с общей системой управления предприятием

В какой бы сфере деятельности предприятия не принимало управленческие решения (УР), они прямо или

косвенно оказывают влияние на формирование денежных потоков и результаты налоговой деятельности. ИНМ непосредственно связан с производственным, финансовым, инвестиционным менеджментом, менеджментом инноваций, менеджментом персонала и некоторыми другими видами функционального менеджмента. Это определяет необходимость органической интегрированности налогового менеджмента с общей системой управления предприятием.

2. Комплексный характер формирования УР

Все УР в области налоговой деятельности предприятия тесно взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на результаты его финансовой деятельности. Поэтому ИНМ должен рассматриваться как комплексная управляющая система, обеспечивающая разработку взаимозависимых УР, каждое из которых вносит свой вклад в общую результативность финансовой деятельности предприятия.

3. Высокий динамизм управления

Даже наиболее эффективные УР в области оптимизации налоговой деятельности, разработанные и реализованные на предприятии в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его налоговой деятельности. Прежде всего, это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к инновационной экономике. Кроме того, меняются во времени и внутренние условия функционирования предприятия, особенно на этапах его перехода на инновационный тип развития. Поэтому налоговому менеджменту должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, форм организации производственной, финансовой, инвестиционной и инновационной деятельности, финансового состояния и других параметров функционирования предприятия.

4. Вариативность подходов к разработке отдельных УР

Предполагается, что подготовка каждого УР в сфере налогообложения должна учитывать альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных инновационных УР их выбор для реализации должен быть основан на системе, устанавливаемых на предприятии критериев, определяющих налоговую идеологию, налоговую стратегию или конкретную налоговую политику предприятия.

5. Ориентированность на стратегические цели развития предприятия

Какими бы эффективными не казались те или иные инновационные УР в области налоговой деятельности в текущем периоде, они должны быть отклонены, если вступают в противоречие с миссией (главной целью деятельности) предприятия, стратегическими направлениями его развития, подрывают экономическую базу формирования собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников в предстоящем периоде.

Эффективный налоговый менеджмент, организованный с учетом изложенных принципов, позволяет формировать ресурсный потенциал высоких темпов прироста производственной деятельности предприятия, обеспечивать постоянный рост собственного капитала, обеспечивать стабильное экономическое развитие инновационного типа в стратегической перспективе.

С учетом содержания и принципов управления налоговой деятельностью формируются цели и задачи ИНМ.

Главной целью ИНМ является обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и прогнозном периодах. Эта цель получает конкретное выражение в обеспечении максимизации рыночной стоимости предприятия, что реализует конечные финансовые интересы его владельцев.

Важнейшей целью ИНМ является также обеспечение наиболее эффективных путей реализации стратегии предприятия в области налогообложения на отдельных этапах его развития.

В процессе реализации этой цели ИНМ направлен на решение следующих основных задач.

1. Обеспечение высоких темпов экономического развития предприятия за счет эффективной налоговой деятельности. Стратегия развития любого предприятия с момента его создания предполагает постоянный экономический рост за счет повышения производительности труда, качества продукции и услуг, за счет производства совершенно новых продукции и услуг, обеспечивающих фирме инновационный монополизм. Этот экономический рост обеспечивается в том числе и за счет налоговой деятельности, в процессе налогообложения НМА, прежде всего объектов интеллектуальной собственности, и оптимизации процесса налогообложения в целом. Между эффективностью налоговой деятельностью и темпами экономического развития предприятия существует прямая связь.
2. Обеспечение максимизации доходов (прибыли) предприятия от налоговой деятельности при предусматриваемом уровне налогового риска. Прибыль является основным показателем, характеризующим результаты всей хозяйственно-экономической деятельности предприятия. При этом для достижения целей экономического развития предприятие должно стремиться максимизировать не балансовую, а чистую прибыль, остающуюся в его распоряжении, что требует осуществления эффективной налоговой, амортизационной и дивидендной политики. Решая эту задачу, необходимо иметь в виду, что максимизация уровня прибыли предприятия достигается, как правило, при существенном возрастании уровня налоговых рисков, так как между этими двумя показателями существует прямая связь. Поэтому максимизация прибыли должна обеспечиваться в пределах допустимого налогового риска, конкретный уровень которого устанавливается собственниками или налоговыми менеджерами предприятия с учетом их отношения к степени допустимого риска при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности. При наличии альтернативных УР в направлениях налоговой деятельности следует при прочих равных условиях выбирать те, которые обеспечивают в конечном итоге наибольшую сумму чистой прибыли в расчете на вложенный капитал.
3. Обеспечение минимизации рисков налоговой деятельности при предусматриваемом уровне прибыли. Налоговые риски весьма многообразны и сопутствуют практически всем системам и направлениям налоговой деятельности. При определенных неблагоприятных обстоятельствах эти риски могут вызвать потерю существенной части прибыли (дохода). Поэтому при принятии УР, связанных с налогообложением НМА, прежде всего объектов интеллектуальной собственности, оптимизации процесса налогообложения и инновационных УР в целом, связанными с налоговой деятельностью, необходимо существенно ограничивать налоговые риски и связанные с ними потери. Если уровень прибыли предприятия задан или спланирован заранее, важной задачей является снижение уровня налогового риска, обеспечивающего получение этой прибыли.
4. Оптимизация денежного оборота при достаточной налоговой устойчивости и ликвидности предприятия в процессе осуществления налоговой деятельности. Налоговая деятельность связана с отвлечением налоговых средств, часто значительных размеров и на длительный период. Это

может привести к снижению налоговой устойчивости, ликвидности и платежеспособности предприятия по текущим финансово-хозяйственным операциям, несвоевременному выполнению платежных обязательств перед партнерами, персоналом предприятия и др. Поэтому, формируя налоговые отчисления в рамках налоговой деятельности предприятия, следует заранее прогнозировать, какое влияние это окажет на его налоговую устойчивость и текущую ликвидность. Эта задача решается посредством эффективного управления денежными потоками предприятия в процессе осуществления налоговых платежей и оптимизации налогообложения предприятия в целом, обеспечением синхронизации объемов налоговых платежей. Вариантами этого могут быть получение налогового кредита на период реализации инновационного проекта, оптимизация налогообложения посредством налогового «щита» при использовании схемы лизинга или получения кредита и т.п.

5. Преимущественное использование вариантов оптимизации налоговой деятельности предприятия при осуществлении инновационной деятельности, НМА, прежде всего капитала знаний, информационного капитала и связанных с ним инфокоммуникационных технологий, объектов интеллектуальной собственности и права на их использование в деятельности предприятия [8, с. 4-5].

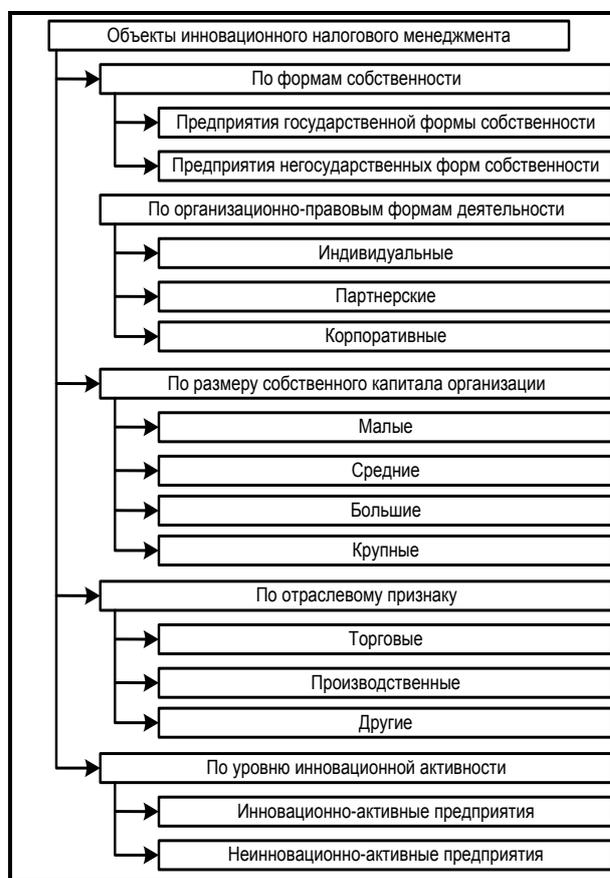


Рис. 1. Классификация предприятий как объектов ИНМ

Все рассмотренные задачи ИНМ взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер (например, обеспечение максимизации суммы прибыли при минимизации уровня налогового риска). Поэтому в процессе ИНМ отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой для наиболее эффективной реализации его главной цели. Среди перечисленных задач менеджмента инноваций, приоритетной является обеспечение высоких темпов эконо-

мического развития при достаточной налоговой устойчивости и ликвидности предприятия.

Как и каждая управляющая система ИНМ предполагает наличие определенного объекта управления. Таким объектом управления выступают налоги предприятия и его налоговая деятельность. Особенности формирования налогов, направления и формы налоговой деятельности и связанные с ней денежные потоки существенно различаются на отдельных предприятиях. Поэтому с позиций особенностей осуществления налоговой деятельности возникает необходимость классификации предприятий как объектов ИНМ по отдельным признакам (рис. 1).

Инновационный налоговый менеджмент как управляющая система характеризуется наличием следующих основных групп субъектов управления на предприятии (рис. 2). В свою очередь ИНМ на предприятии контролируют государственные налоговые органы.

Система ИНМ реализует свою главную цель и основные задачи путем осуществления определенных функций. Эти функции подразделяются на две основные группы, определяемые комплексным содержанием рассматриваемой системы управления налоговой деятельностью.



Рис. 2. Состав основных субъектов ИНМ

Функции ИНМ как управляющей системы

Эти функции в теории управления характеризуются как общие и являются составными частями любого процесса управления (любой управляющей системы) вне зависимости от вида деятельности предприятия, его организационно-правовой формы, размера, формы собственности и т.п. К ним относятся:

- разработка налоговой стратегии предприятия. Включает формирование исходя из общей стратегии экономического развития (преимущественно инновационного типа) предприятия и прогноза налоговой среды системы целей и целевых показателей налоговой деятельности и основ-

ные ее направления на долгосрочный период; определение приоритетных задач, решаемых в ближайшей перспективе, и разработку политики предприятия, в которой определяются приоритетные задачи на среднесрочный и краткосрочный периоды по основным направлениям налоговой деятельности. Налоговая стратегия предприятия рассматривается как неотъемлемая составная часть общей стратегии его экономического развития;

- формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов налоговых УР. Включает определение объемов и содержания информационных потребностей ИНМ; формирование внешних и внутренних источников информации, удовлетворяющих эти потребности; организацию постоянного мониторинга состояния налоговой деятельности предприятия;
- осуществление анализа различных аспектов налоговой деятельности предприятия. Включает анализ результатов налоговой деятельности отдельных дочерних предприятий и филиалов, обобщенных результатов налоговой деятельности по отдельным видам деятельности предприятия и по предприятию в целом;
- осуществление планирования налоговой деятельности предприятия по основным ее направлениям. Включает разработку системы текущих планов по основным направлениям налоговой деятельности и по предприятию в целом. Основой такого планирования является разработанная налоговая стратегия предприятия, требующая конкретизации на каждом этапе его развития;
- разработка действенной системы стимулирования реализации УР в сфере налоговой деятельности. Включает формирование системы поощрения и санкций в отношении руководителей и налоговых менеджеров предприятия за качество выполнения установленных целевых налоговых показателей и плановых заданий;
- осуществление эффективного контроля за реализацией принятых УР в сфере налоговой деятельности. Включает создание систем внутреннего контроля и контроллинга на предприятии, разделением контрольных обязанностей отдельных служб и налоговых менеджеров, определением системы контролируемых показателей и контрольных периодов, оперативным реагированием на результаты осуществляемого контроля;
- создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию инновационных УР по всем аспектам налоговой деятельности предприятия.

Функции ИНМ как специальной области управления предприятием

Теория управления рассматривает эти функции как специфические и состав этих функций определяется конкретным объектом данной управляющей системы. К ним относятся:

- исследование налоговой среды и ее прогнозирование. В процессе реализации этой функции исследуются правовые условия налоговой деятельности и определяющие ее факторы как в целом, так и по отдельным ставкам налогообложения; составляется прогноз налоговой среды по отдельным ставкам налогообложения, связанным с деятельностью предприятия;
- управление налоговыми рисками. Включает выявление состава основных налоговых рисков, присущих хозяйственной, финансовой, коммерческой, инвестиционной и инновационной деятельности предприятия; осуществляется оценка уровня этих рисков и объем связанных с ними возможных финансовых потерь по отдельным операциям и по видам деятельности предприятия в целом; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации отдельных налоговых рисков;
- поиск и оценка эффективности вариантов налогообложения и отбор наиболее эффективных из них. В процессе реализации этой функции анализируется текущее состо-

яние налоговой среды; отбираются для анализа варианты налогообложения, в наибольшей степени соответствующие налоговой стратегии предприятия; проводится их тщательная экспертиза; рассчитываются по каждому варианту налогообложения уровень доходности и другие показатели экономической эффективности предприятия и по этим критериям производится ранжирование рассматриваемых вариантов для возможности их применения;

- текущее планирование и оперативное управление налоговой деятельностью. Включает управление формированием налогов:
 - в целом;
 - от операционной деятельности;
 - от финансовой деятельности;
 - от инвестиционной деятельности;
 - от инновационной деятельности;
- организация налогового контроля и контроллинга. В процессе реализации этой функции формируется система первичных показателей, связанных с применяемой на предприятии системой и вариантом налогообложения; определяется периодичность сбора и анализа информации налоговой деятельности; выявляются причины отклонений уровня доходности и других показателей экономической эффективности предприятия, связанные с налоговой деятельностью, от запланированных;
- подготовка УР о своевременном выходе из неэффективных систем и вариантов налогообложения. Вследствие изменений налоговой среды, налогового состояния предприятия, просчетов в отборе систем и вариантов налогообложения и других факторов фактическая или ожидаемая доходность и другие показатели экономической эффективности предприятия могут оказаться значительно ниже расчетных. В этом случае принимается УР о выходе из таких систем и вариантов налогообложения, и определяются формы этого выхода;
- инновационная. Предполагает стимулирование инновационной активности предприятия и поиска инновационного УР проблем;
- регулирующая. Подразделяется на конструктивную (соблюдение правил налогообложения, порядок разрешения споров между предприятиями и государством, установление приоритетов, формирование органов контроля или управления, использование системы налогообложения в качестве стимулирования инноваций и т.д.) и деструктивную, где налогообложение может выступать действия в виде незаконного ухода от налогообложения;
- стратегическая. Предполагает организацию вновь создаваемого или перемещение действующего предприятия в зоны или на территории (свободная экономическая зона, технопарковая структура) внутри государства или за рубеж (в страну с льготной системой налогообложения, в оффшорную зону);
- информационная. Предполагает производство и доведение до своих участников информации о приоритетных с точки зрения государства сферах предпринимательской деятельности;
- перераспределительная. Предполагает перераспределение инвестиций между видами деятельности в экономике и сферами предпринимательской деятельности прежде всего в инновационную сферу деятельности в современных российских условиях и финансирование государственного бюджета всех уровней.

Процесс управления налоговой деятельностью базируется на следующих системах.

Система регулирования налоговой деятельности

1. Государственное нормативно-правовое регулирование налоговой деятельности предприятия. Принятие законов и других нормативных актов, регулирующих налоговую деятельность предприятий, представляет собой одно из направлений реализа-

ции внутренней бюджетно-налоговой политики государства. Законодательные и нормативные основы этой политики регулируют налоговую деятельность предприятия в разных формах:

- рыночный механизм регулирования налоговой деятельности предприятия;
 - внутренний механизм регулирования отдельных аспектов налоговой деятельности предприятия. Механизм такого регулирования формируется в рамках самого предприятия, соответственно регламентируя и/или планируя те или иные оперативные УР по вопросам его налоговой деятельности. Так, ряд аспектов налоговой деятельности регулируется требованиями управленческого учета предприятия, в частности посредством налогового учета и механизма бизнес-планирования². Отдельные из этих аспектов регулируются разработанными на предприятии налоговой стратегией и целевой налоговой политикой по соответствующим направлениям налоговой деятельности. Кроме того, на предприятии может быть разработана и утверждена система внутренних нормативов и требований по отдельным аспектам налоговой деятельности.
2. Система поддержки налоговой деятельности предприятия:
 - государственная поддержка налоговой деятельности предприятия. Включает предоставление налоговых льгот; налогового кредита; компенсацию процентной ставки за кредит коммерческих банков или предоставление беспроцентных или по льготной процентной ставке государственных кредитов; предоставление налоговой помощи и возможность получения налоговых средств, не облагаемых налогом (грантов, научно-исследовательских работ (НИР), субсидий, субвенций, дотаций, благотворительных взносов и т.п.); возможность использования налогового «щита» по схемам лизинга и кредитования и др.;
 - страхование. Механизм страхования направлен на налоговую защиту активов предприятия и возмещение возможных его убытков при реализации отдельных налоговых и связанных с ними налоговых рисков (наступлении страхового события). Различают внутреннее и внешнее страхование налоговых рисков.
 3. Система налоговых рычагов включает следующие основные формы воздействия на процесс принятия и реализации УР в области налоговой деятельности:
 - ставка рефинансирования и процент по кредиту;
 - ставка налогообложения;
 - прибыль;
 - амортизационные отчисления;
 - дивиденды;
 - синергизм;
 - пени, штрафы, неустойки и пр.
 4. Система методов и инструментов осуществления управления налоговой деятельностью предприятия. Эффективный механизм ИНМ позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед ним цели и задачи, способствует результативному осуществлению функций управления налоговой деятельностью предприятия. Механизм инновационного налогового менеджмента представляет собой систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации инновационных УР, связанных с формированием налогов, прежде всего, на инновационно-активном предприятии.

² Под управленческим учетом понимается бухгалтерский и налоговый учет, бизнес-планирование, статистика, анализ хозяйственной деятельности, включая налогово-инвестиционный анализ. То есть составной и неотъемлемой частью инновационного налогового менеджмента является бизнес-планирование. В свою очередь и бизнес-планирование, и ИНМ предполагают широкое использование финансово-инвестиционного анализа.

Методологические основы построения систем обеспечения ИНМ. Система организационного обеспечения ИНМ представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих эффективную разработку и принятие инновационных УР по отдельным аспектам его налоговой деятельности и ответственных за результаты этих УР. Основу организационного обеспечения ИНМ составляет формируемая на предприятии структура управления его налоговой деятельностью, элементами которой являются отдельные менеджеры, службы, отделы и другие организационные подразделения аппарата управления. Так как система ИНМ является составной частью общей системы управления предприятием, структура управления его налоговой деятельностью должна быть интегрирована с общей организационной структурой управления. Такое интегрирование позволяет снизить общий уровень управленческих затрат, в том числе за счет оптимизации налоговых платежей предприятия, обеспечить координацию действий системы ИНМ с другими управляющими системами предприятия, повысить комплексность и эффективность контроля реализации принятых УР.

Система информационного обеспечения ИНМ

В качестве информационной базы здесь используется информация бухгалтерского (финансового и управленческого) и налогового учета. Имеющие место несовпадения в правилах учета доходов и расходов в системе бухгалтерского и налогового учета рассматриваются в процессе анализа эффективности действующей в организации системы налогообложения. Посредством анализа существующих в нормативном регулировании вариантов бухгалтерского и налогового учета выявляются возможные расхождения правил признания доходов и расходов в бухгалтерском учете и налогообложения, выбирается оптимальное их соотношение, что обеспечивает впоследствии качество и эффективность ИНМ.

Системы и методы налогового анализа

Налоговый анализ проводится разными способами, в том числе, путем расчета и сравнения налоговой нагрузки предприятия со среднеотраслевой. Если уровень нагрузки слишком низкий, делается вывод о низких расходах на уплату налогов³. В результате налогового анализа оценивается структура и динамика налоговой нагрузки. Если суммы налогов растут быстрее выручки (и деятельности в целом), проверяется, правильно ли были произведены расчеты. Регулярно оценивая динамику налоговой нагрузки, организация вовремя реагирует на все изменения. В результате налогового анализа определяется, какой режим налогообложения является оптимальным для организации.

³ Однако такая организация скорее всего вызовет интерес со стороны налоговых органов и, возможно, даже станет объектом выездной проверки.

Системы и методы налогового планирования

Налоговое планирование осуществляется разными методами, среди которых:

I. Метод ситуационного налогового планирования, основанный на определении перечня налогов, которые надлежит уплачивать предприятию, определения их ставок и льгот с целью формирования налогового поля предприятия, с учетом которого впоследствии формируется система договорных отношений. С учетом планов на предстоящую деятельность определяются возможные типичные хозяйственные операции, которые будут выполняться в будущем, после чего производится разработка различных ситуаций с учетом уже выполненных налоговых, договорных и хозяйственных работ, охватывающие разнообразные стороны деятельности, реализуемые в нескольких вариантах. Оптимальный вариант в виде блока бухгалтерских записей подбирается на основе тщательного и всестороннего исследования и служит основой бухгалтерского и налогового учета. При анализе различных ситуаций производится сопоставление полученных финансовых результатов с возможными потерями, обусловленными разного рода санкциями.

II. Метод микробалансов, состоящий в том, что для оценки того или иного варианта экономической деятельности организации в разных условиях хозяйствования, выделяются крупные блоки хозяйственных операций, включающие главные отличия. Эти блоки оформляются в виде бухгалтерских записей и для каждого из них выполняются расчеты балансов. Сравнение полученных микробалансов позволяет выбрать более выгодный вариант.

Практикуется составление простых и сложных микробалансов. Простые рассчитываются на основе блоков бухгалтерских записей, отражающих форму реализации конкретной ситуации и используются в случаях, когда разные варианты хозяйственной ситуации описываются однотипным блоком бухгалтерских записей. Сложные микробалансы рассчитываются на основе блоков бухгалтерских записей, описывающих в основном содержание и экономический смысл хозяйственных ситуаций. При этом блок бухгалтерских записей доводится до такой системы хозяйственных операций, которая носит замкнутый характер. У этой системы есть вход в виде поступления выручки от продаж и выход в виде остатка денежных средств после завершения ситуации и осуществления необходимых расходов.

III. Метод графо-аналитических зависимостей основан на выделении одного или несколько основных параметров баланса, которые могут оказать решающее влияние на окончательный финансовый результат предприятия, для чего из экономических параметров выделяется крупный блок хозяйственных операций, в котором этот параметр участвует. Затем путем последовательных расчетов микробалансов для замкнутого блока хозяйственных операций при разных величинах исследуемого параметра получают графическую и аналитическую зависимость финансового результата от этого параметра, на основе которой выбираются оптимальные соотношения.

IV. Матрично-балансовый метод используется для более полных исследований. Это многопараметрический метод, позволяющий прогнозировать финансовые результаты и выявлять критические места баланса.

Суть метода состоит в представлении бухгалтерского баланса в виде матричного уравнения:

$$Y(t) = y(t - I) + A(t), (1)$$

где

$Y(t)$ – матрица хозяйственных средств и их источников на текущий момент времени (t);

$y(t-I)$ – матрица хозяйственных средств и их источников на предыдущий момент времени ($t-1$);

$A(t)$ – матрица коэффициентов хозяйственных операций текущего момента (t).

Порядок матриц равен общему числу счетов, выбранных для бухгалтерского учета. Посредством методов исследования матриц устанавливается наличие сильных и слабых связей между отдельными счетами и хозяйственными операциями.

V. Статистический балансовый метод состоит в том, что на основе балансов ряда предприятий определяются величины параметров, которые могут быть использованы для построения расчетной экономической модели. Отклонения в ту или иную сторону показателей предприятия от среднестатистических характеризуют положительную или отрицательную динамику его деятельности. Экономическая среднестатистическая балансовая модель, дополненная конкретными блоками хозяйственных операций, может служить основой для проведения налогового планирования и обработки различных видов хозяйственной деятельности.

VI. Комбинированный численный балансовый метод заключается в одновременном использовании большинства рассмотренных выше методов. Начальным блоком комбинированного метода является система договоров, кодируемых с помощью бухгалтерских записей и увязываемых с блоком операций (совокупность различных приемов кодировки хозяйственных ситуаций в виде бухгалтерских записей) и с налоговой системой (отображается комплексом бухгалтерских записей). После чего оба блока формируют с помощью специального алгоритма замкнутую систему хозяйственных операций, позволяющую получать финансовый результат. За блоком финансового результата формируется аналитический и прогнозный блоки. Для проверки степени оптимальности решения и учета случайных и статистических воздействий в схему метода включен блок случайных величин.

Системы основных функций ИНМ

В системе основных функций ИНМ важная роль принадлежит осуществлению на предприятии внутреннего налогового контроля и контроллинга. Под контролем понимается систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений [3, с. 28].

Внутренний налоговый контроль представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех УР в области налоговой деятельности с целью реализации налоговой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к санкциям в отношении предприятия.

Внутренний налоговый контроль организуется на предприятии в следующих основных формах.

1. Предварительный налоговый контроль организуется на стадии формирования планирования объема налоговых платежей в бюджеты всех уровней в процессе анализа бизнес-планов предприятия. В процессе предварительного налого-

вого контроля проверяется обоснованность отдельных показателей и правильность проведенных расчетов с целью выявления возможных резервов повышения эффективности налоговой деятельности и предотвращения возможных нарушений действующего законодательства и внутренних нормативных актов предприятия.

2. Текущий налоговый контроль проводится в ходе реализации налоговых платежей в бюджеты всех уровней с целью принятия оперативных мер в случае отклонения объема налоговых платежей от запланированных.
3. Последующий налоговый контроль осуществляется в ходе анализа налоговой отчетности при подведении итоговых результатов налоговой деятельности за отчетный период (месяц, квартал, год) с целью последующей ее оптимизации.

Повышению эффективности реализации функции внутреннего налогового контроля способствует внедрение на предприятии инновационного налогового контроллинга⁴ (ИНК), представляющего собой регуляторную комплексную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между информационной базой предприятия, анализом налоговой деятельности, налоговым планированием и внутренним налоговым контролем и обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях налоговой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактического объема налоговых платежей от запланированных и принятие оперативных УР, направленных на их оптимизацию.

Основными функциями ИНК являются:

- наблюдение за ходом реализации налоговых заданий, установленных системой плановых налоговых показателей и ставок налогообложения;
- измерение степени отклонения фактического объема налоговых платежей от запланированного;
- диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия вследствие превышения фактического объема налоговых платежей по сравнению с запланированными;
- разработка оперативных инновационных УР по оптимизации налоговой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей оптимизации налоговой деятельности в связи с изменением системы налогообложения и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Инновационный налоговый контролинг включает следующие задачи:

- координацию в рамках налогового планирования;
- координацию в рамках налоговой деятельности;
- координацию предоставления информации для налогового планирования и контроля;
- согласование налогового планирования и контроля с аналогичными процессами в других сферах деятельности предприятия;
- интеграцию обработки информации в области налоговой деятельности в информационную систему всего предприятия;

⁴ С англ. «контроллинг» переводится как «контроль». В экономической литературе под термином контроллинг часто понимают координацию общей системы управления по обеспечению целенаправленного руководства. Контроллинг обладает следующими функциями: 1) формирование и надзор за системами планирования, контроля и информации; 2) координация систем планирования, контроля и информации; 3) координация организационной структуры и управления персоналом; 4) координация потребностей в информации, ее производства и представления; 5) содействие при планировании и осуществлении контроля с целью обеспечения их текущей координации; 6) консультирование высшего руководства предприятия.

- координацию со сферой организации и управления персоналом предприятия.

Таким образом координация ставится в центр функции ИНК. Планирование и контроль должны координироваться, формироваться и осуществляться при помощи ИНК, не трансформируясь при этом в составные части ИНК.

Инновационный налоговый контроллинг на предприятии включает следующие основные этапы.

Определение объекта ИНК

Это общее требование к построению любых видов контроллинга на предприятии с позиций его целевой ориентации. Объектом ИНК являются инновационные УР по основным аспектам налоговой деятельности предприятия.

Определение видов и сферы ИНК.

В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на стратегический и текущий, каждому из которых соответствует определенная сфера и периодичность осуществления его функций (табл. 1).

Таблица 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ИНК НА ПРЕДПРИЯТИИ

Виды ИНК	Основная сфера ИНК	Основной контрольный период
1. Стратегический	Реализация налоговой стратегии и ее целевых показателей	Год, длительность периода стратегического развития предприятия по бизнес-плану
2. Текущий	Реализация текущих налоговых планов	Месяц, квартал

Формирование системы приоритетов контролируемых показателей

Контролируемые показатели входят в сферу каждого вида ИНК, ранжируясь по значимости. В процессе такого ранжирования в начале в систему приоритетов 1-го уровня отбирают наиболее важные из контролируемых показателей данного вида ИНК; затем формируется система приоритетов 2-го уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов 1-го уровня; аналогичным образом формируется система приоритетов 3-го и последующих уровней (табл. 2).

Таблица 2

ПРИМЕР ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРИОРИТЕТОВ КОНТРОЛИРУЕМОГО ПОКАЗАТЕЛЯ СУММЫ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Приоритеты 1-го порядка	Приоритеты 2-го порядка	Приоритеты 3-го порядка
Сумма чистой прибыли	Сумма налоговых платежей	Изменение системы налогообложения предприятия. Изменение ставок налогообложения по операционной (финансовой, инвестиционной, инновационной) деятельности предприятия. Изменение системы налоговых льгот по операционной (финансовой, инвестиционной, инновационной) деятельности предприятия

При формировании системы приоритетов следует учесть, что они могут носить разный характер для отдельных видов деятельности предприятия и направленной налоговой деятельности. Однако при этом должна быть обеспечена иерархическая сводимость контролируемых показателей по отдельным направлениям налоговой деятельности и контролируемых показателей налоговой деятельности по предприятию в целом.

Разработка системы количественных стандартов контроля

Такие стандарты могут устанавливаться в абсолютных или относительных показателях и носить стабильный или подвижный характер (подвижные количественные стандарты могут использоваться при контроле показателей гибких бюджетов, для корректировки стандартов при изменении ставки налогообложения и т.п.). Стандартами выступают целевые стратегические нормативы предприятия, показатели текущих планов и бюджетов, ставки налогообложения, разработанные предприятием нормы и нормативы и т.п.

Построение системы мониторинга показателей, включаемых в ИНК

Система налогового мониторинга представляет собой основу ИНК, самую активную часть его механизма в виде разработанной на предприятии механизма постоянно наблюдения за важнейшими показателями налоговой деятельности, определения размеров отклонений фактического объема налоговых платежей от запланированных и выявления причин этих отклонений.

Построение системы мониторинга важнейших налоговых показателей охватывает следующие основные этапы.

- Этап 1. Построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду ИНК основывается на данных налогового и управленческого учета. Система представляет собой «первичную информационную базу наблюдения», необходимую для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относительных налоговых показателей, характеризующих результаты налоговой деятельности предприятия.
- Этап 2. Разработка системы обобщающих аналитических показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, осуществляется в соответствии с системой контролируемых налоговых показателей при обеспечении полной сопоставимости количественного выражения установленных стандартов и рассматриваемых аналитических показателей. В процессе разработки такой системы строятся алгоритмы расчета отдельных обобщающих (аналитических) показателей с использованием «первичной информационной базы наблюдения» и методов налогового анализа.
- Этап 3. Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов исполнителей призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности ИНК такая форма отчета должна быть стандартизирована и содержать следующую информацию:
 - фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с запланированным);
 - размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от запланированного;
 - факторное разложение размера отклонения посредством разработанного алгоритма такого разложения (если контролируемый показатель можно количественно разложить на отдельные составляющие);
 - выявление причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

- указание лиц, виновных в негативном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения. Форма стандартного контрольного отчета исполнителя дифференцируется в соответствии с содержанием доведенного ему плана.
- Этап 4. Определение контрольных периодов по каждому виду ИНК и каждой группе рассматриваемых показателей в целом основывается на рекомендациях, изложенных в табл. 2. Конкретизация контрольного периода по видам ИНК и группам показателей определяется «срочностью реагирования», необходимой для эффективного управления налоговой деятельностью на предприятии. С учетом этого принципа выделяются месячный, квартальный и годовой контрольные отчеты.
- Этап 5. Установление размеров отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов осуществляется в абсолютных и относительных показателях. Так как каждый показатель содержится в контрольных отчетах исполнителей, на данной стадии он агрегируется по предприятию в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на положительное, негативное «допустимое» и негативное «критическое» отклонения. Для проведения такой градации на предприятии должен быть определен критерий «критических» отклонений, который может быть дифференцирован по контрольным периодам (отклонение в размере $\geq 20\%$ по месячному, $\geq 15\%$ по квартальному и $\geq 10\%$ по годовому контрольным периодам).
- Этап 6. Выявление основных причин отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов проводится по отдельным видам деятельности предприятия и предприятию в целом. В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются показатели ИНК, по которым наблюдаются «критические» отклонения от целевых нормативов и заданий текущих планов. По каждому «критическому» отклонению (а при необходимости и менее значимым размерам отклонений показателей приоритетов первого порядка) должны быть выявлены вызвавшие их причины. В процессе осуществления такого анализа в целом по предприятию используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей. Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей ИНК и системы показателей текущих планов.

Формирование системы обратной связи по устранению отклонений

Принципиальная система действий налоговых менеджеров предприятия предусматривает:

- «отсутствие реагирования», если размер отклонения входит в «допустимое» отклонение;
- «устранение отклонения», включающее процедуру поиска и реализации инновационных УР по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей. При этом инновационные УР рассматриваются по различным аспектам и видам налоговой деятельности. В качестве таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность использования системы налоговых льгот посредством использования схемы лизинга, получения кредита, постановки на баланс предприятия НМА, увеличение объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), приобретение высокотехнологичного оборудования, покупка которого предполагает предоставление налоговых льгот, выпуска на предприятии большей в долевым отношении инновационной продукции, реализация инновационных проектов, предполагающих предоставление налоговых льгот, и др.;
- «изменение системы плановых или нормативных показателей», если возможности оптимизации отдельных аспектов налоговой деятельности ограничены. В этом случае по результатам налогового мониторинга вносятся предложения по корректировке системы целевых стратегиче-

ских нормативов, показателей текущих налоговых планов. В отдельных критических случаях может быть обосновано предложение о прекращении отдельных производственных и финансовых операций и инвестиционных проектов.

Внедрение на предприятии системы ИНК позволяет существенно повысить эффективность всего процесса управления его налоговой деятельностью прежде всего за счет введения функции координации и организации обратной связи.

ВЫВОДЫ

Таким образом основное отличие инновационного и традиционного налогового менеджмента заключается прежде всего в выполнении отвечающей за инновационность налогового менеджмента дополнительной задачи (преимущественное использование для оптимизации налоговой деятельности предприятия его инновационной деятельности, НМА, прежде всего капитала знаний, информационного капитала и связанных с ними инфокоммуникационных технологий, наличием инновационного налогового контроллинга), объектов интеллектуальной собственности и права на их использование) и функций: инновационной, регулирующей, стратегической, информационной и перераспределительной.

Литература

1. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации [Текст] / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 432 с.
2. Кафедра, где готовят топ-менеджеров по инвестициям и инновациям [Текст] / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин [и др.] // Региональная экономика: теория и практика. – 2006. – №9. – С. 11-18.
3. Кузнецов Б.Т. Управление инвестициями [Текст] : учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : Благовест-В, 2004.
4. Филин С.А. Инновационно-инвестиционное управление в венчурном бизнесе [Текст] : монография / С.А. Филин. – М. : ИНИЦ Роспатента, 2004. – 600 с.
5. Филин С.А. Концепции инновационного стратегического управления инвестициями на диверсифицированном предприятии [Текст] / С.А. Филин, Г.Б. Чиликина // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – №38. – С. 22-37.
6. Филин С.А. Проблемы нового инновационного управления социально-экономическим развитием государства и общества [Текст] / С.А. Филин // Theses International conference «Innovation and social economic development». Ulaanbaator. 2005. P. 32-34.
7. Филин С.А. Теоретические основы и методология стратегического управления инновационным развитием [Текст] : монография / С.А. Филин. – Тула : Изд-во ТулГУ, 2010. – 425 с.
8. Чайковская Л.А. Право пользования как критерий для признания элементов интеллектуального капитала [Текст] / Л.А. Чайковская, Ю.О. Быстрова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №26. – С. 2-10.

Ключевые слова

Инновационный налоговый менеджмент; инновационный менеджмент; инновационный налоговый контроллинг; инновационная функция.

Филин Сергей Александрович

Чайковская Любовь Александровна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья посвящена рассмотрению инновационного менеджмента, как специфической области инновационного управления, обеспечивающей реализацию стратегии перехода субъекта экономики на соответствующем уровне на инновационный тип развития и его поддержание в дальнейшем как субъекта экономики инновационного типа.

Актуальность данной статьи не вызывает сомнения, поскольку инновационный менеджмент является важной и необходимой составной частью общего процесса управления, а овладение его методикой является одной из сложных задач, стоящих перед современным предприятием.

Интерес представляет изложение таких положений инновационного менеджмента, как движение информации и управления знаниями и раскрытие таких его функций, как:

- рисковое вложение капитала;
- организация инновационного процесса;
- организация продвижения инноваций на рынке.

Среди методов и инструментов инновационного менеджмента выделены отдельные маркетинговые методы, такие как: бенчмаркинг, инжиниринг и реинжиниринг инноваций, бренд-метод, ценовые приемы, а также ряд активных методов конкуренции, используемых при продвижении инноваций. Определенный акцент сделан на оптимизацию налогообложения предприятия за счет налоговых льгот, связанных с его инновационной деятельностью в рамках организации инновационного налогового менеджмента. Авторы в статье дают подробный анализ принципов, за счет которых осуществляется эффективное управление налоговой деятельностью предприятия.

В качестве главной целевой функции инновационного менеджмента выделена максимизация благосостояния субъекта экономики при оптимальном соотношении риск – доходность – ликвидность – производственно-финансовая устойчивость. Важнейшей целью является также обеспечение наиболее эффективных путей реализации стратегии организации в области налогообложения на отдельных этапах ее развития.

Авторами определена последовательность построения системы мониторинга важнейших налоговых показателей, который охватывает такие основные этапы, как построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду инновационного налогового менеджмента, разработку системы обобщающих аналитических показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, определение структуры и показателей форм контрольных отчетов исполнителей и др. Приведена классификация предприятий как объектов инновационного налогового менеджмента.

Таким образом, основное отличие инновационного и традиционного налогового менеджмента заключается прежде всего в выполнении отвечающей за инновационность налогового менеджмента дополнительной задачи (преимущественное использование для оптимизации налоговой деятельности предприятия его инновационной деятельности, нематериальных активов, прежде всего капитала знаний, информационного капитала и связанных с ними инфокоммуникационных технологий), объектов интеллектуальной собственности и прав на их использование.

Статья своевременна, интересна и представляет одну из серьезных публикаций на рассматриваемую тему. Авторами грамотно изложены положения статьи, которая выполнена на высоком научном уровне, содержит ряд выводов, представляющих практический интерес.

В качестве пожеланий: в данной статье можно было бы расширить список литературы другими авторами, исследующими тематику инновационного менеджмента и оптимизацию налогообложения. Данное предложение не является принципиальным и никоим образом не снижает достоинств рецензируемого материала.

Содержание статьи соответствует требованиям, предъявляемым к подобного рода публикациям, содержит иллюстративный материал и может быть опубликована в журнале, рекомендованном ВАК РФ.

Болвачев А.И., д.э.н., профессор кафедры финансов и цен ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»