



АНДРЕЙ ГАРНОВ,
РЭУ им. Г.В. Плеханова,
профессор, д.э.н.



ЛЮБОВЬ ЧАЙКОВСКАЯ,
РЭУ им. Г.В. Плеханова,
профессор, д.э.н.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ И НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И КООРДИНАЦИЯ

В настоящее время организации, осуществляющие координацию складского и транспортного обслуживания и информационного обеспечения, а также их контроль, все чаще создаются в виде логистических центров. В качестве первоочередной задачи таких образований стоит задача совершенствования сложившихся методов хозяйствования, развития оригинальных подходов по созданию и управлению разнообразными хозяйственными процессами, отвечающими изменяющимся требованиям в области логистики. В логистических центрах осуществляется большинство логистических операций, особенно характерных для сферы оптовой торговли.

В последние годы настоятельная необходимость создания логистических центров в России обусловлена тем, что такие центры представляют собой один из главных факторов снижения стоимости предоставляемых логистических услуг. Объединяя организации разных отраслей и транспортные коммуникации, логистические центры устанавливают качественно новые стандарты в концепциях развития и управлении логистикой. В России идет процесс создания сети региональных логистических центров: например, в Республике Татарстан, в порту Находка, в г. Ростове-на-Дону и др. Структура и функционирование логистических центров зависит от профиля и размеров организации, на базе которой они создаются. В крупных организациях это подразделения с многочисленным штатом сотрудников. Главное преимущество логистических центров — для осуществления их деятельности не требуется создание многочисленных вспомогательных подразделений, поскольку таковые уже имеются в организации.

В логистических центрах менеджмент охватывает весь спектр вопросов, касающихся оперативной и стратегической деятельности организации: анализ поступающей информации; прогнозирование спроса на продукцию, состояния рынков и т.д.; оперативное и стратегическое планирование деятельности, а также управление и контроль за текущей хозяйственной деятельностью. Логистика охватывает важные вопросы планирования, контроля, управления транспортированием, складированием, совершаемыми в процессе про-

движения товарно-материальных ценностей, их переработки, доведения готовой продукции до потребителя и обработку соответствующей информации. Логистические центры имеют возможность аккумулировать логистику снабжения, производства, сбыта, транспорта, решать задачи по определению последовательности и звенности продвижения материального потока по логистической цепи и т.д.

Следует отметить, что в настоящее время деятельность рассматриваемых структур не всегда является прибыльной и потому проблема минимизации налоговых платежей для таких предприятий занимает одно из первых мест среди комплекса задач по оптимизации расходов наряду с логистической политикой. Для такого рода организаций прибыльность напрямую связана с оптимизацией налоговых обязательств и потому непосредственный вклад в ее повышение способен внести налоговый менеджмент, с помощью которого определяются пути оптимизации налоговых платежей, осуществляемых в интересах развития такого важного и современного направления, как логистика.

Вопросы управления налоговыми обязательствами и платежами в логистических центрах приобретают сегодня особую значимость. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание большим объемом информации, систематизируемой и анализируемой в течение периода деятельности логистического центра. Информационные ресурсы таких организаций тесно связаны с перспективами того или иного бизнеса, определением направлений развития центров, обоснованием необходимости концентрации средств, для достижения стратегических целей.

Чаще всего в существующих исследованиях можно встретить понятие «логистика», определение ее функций, целей, методов и задач. Что касается необходимости изучения и применения логистического менеджмента, то такая необходимость связана с различными его определениями и оценками значимости. Выделение логистического менеджмента как отдельного направления в логистике довольно редко встречается в экономи-

АННОТАЦИЯ:

В статье изложены основные элементы, принципы, процедуры и методы логистического и налогового менеджмента, которые необходимо интегрировать в организационную структуру современных логистических центров. Применяемые в менеджменте способы воздействия на результат деятельности предполагается использовать с целью решения проблем налогоплательщика в условиях нестабильной экономической обстановки.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Логистический центр, логистический менеджмент, налоговый менеджмент, логистика, налоговое планирование

ANNOTATION:

In this article are stated the basic elements, principles, procedures and methods of logistical and tax management, which are necessary for integrating into organizational structure of the modern logistical centers. Applied in management ways of influence on result of activity are supposed to be used for the purpose of the decision of problems of the tax bearer in the conditions of astable economic conditions.

KEYWORDS:

Logistical center, logistical management, tax management, logistics, tax planning.

ческой литературе, такой менеджмент рассматривается как отдельная функция по управлению логистическими процессами. Очевидно, что существует явная потребность в теоретическом обосновании и выделении практической значимости логистического менеджмента и выявление его взаимосвязи с налоговым менеджментом.

Как в логистическом, так и в налоговом менеджменте принято выделять стратегию и тактику, которые должны быть тщательно продуманы и сформулированы. Налоговики оказывают непосредственного влияния на выбор экономических решений логистического центра, но, при этом значительно влияют на развитие его основных процессов, являясь важнейшим инструментом экономического регулирования, оказывающим влияние на сферу стратегических решений и разработку тактических шагов в функционировании таких образований.

Особое значение в определении тактических вопросов относящихся к сфере деятельности логистических центров, принадлежит эффективной налоговой политике, которая разрабатывается с целью недопущения налоговых рисков и, как следствие этого, сокращения финансовых потерь в виде санкций за нарушение налогового законодательства. Так, при расчете разных видов налогов должны учитываться особенности формирования налогооблагаемых баз, которые предопределены сложными схемами ведения бухгалтерского учета, расчетов сумм доходов, расходов, относимых на издержки производства для целей налогообложения и финансовых результатов. Учет имущества, доходов и расходов логистических центров специфичен, поскольку здесь применяются несколько взаимосвязанных направлений деятельности с соответствующими регламентами хозяйствования.

Грамотная организация логистических операций, от закупки сырья, материалов, комплектующих и до поставки покупателю готовой продукции, позволяет получать весьма заметную экономию оборотных средств и в этом смысле представляется важным инструментом в управлении производственно-коммерческой деятельностью логистического центра.

Поскольку любые «предпринимательские решения должны приниматься только с учетом действующих налогов, возможностей их оптимизации с учетом прогнозируемых изменений налогового законодательства, и потому одной из целей налогового планирования является сокращение влияния налоговой системы на разработку стратегии и тактики организации и использования возможностей, ей предоставляемых, с выгодой для бизнеса»[1] наряду с составляющими

системы логистического менеджмента на постоянной основе необходимо рассматривать процессы управления налоговыми платежами.

Известно, что многие логистические центры имеют ресурсоемкие производства, удельный вес налоговых платежей на таких предприятиях незначителен и существенно уменьшается при расширении производства. Однако большая часть логистических центров сталкивается с серьезными налоговыми нагрузками. Налоговый менеджмент позволяет регулировать финансовые взаимоотношения логистических центров с контрагентами в процессе перераспределения полученных доходов, выполняя в системе управления специфическую функцию и являясь одной из подсистем общего менеджмента.

Учитывая, что налоговая система России претерпевает постоянное обновление правовых и законодательных актов, а изменения в ней не всегда направлены на активизацию бизнес-процессов и стимулирование налогоплательщиков в целях повышения их заинтересованности в увеличении собственных средств значимость любого рода менеджмента значительно возрастает. Налоговые платежи составляют весомую долю в финансовых потоках и от управленческого решения, принятого с учетом налоговых последствий, во многом зависит судьба любого логистического центра, возможность его роста и развития. Игнорирование этой стороны финансовой деятельности логистического центра, ошибки в расчетах по налогам могут обернуться значительными финансовыми потерями. Несмотря на то, что логистические центры отличаются многообразием видов деятельности, структуры, размерами и другими параметрами, принципы управления налогами на таких предприятиях практически совпадают.

На сегодняшний день вести деятельность в логистических центрах, не просчитав, сколько принесет прибыли та или иная сделка и сколько потребуются при этом заплатить налогов, становится практически невозможно. Налоговые платежи, охватывая всю деятельность логистических центров, входят во все элементы, определяющие состав цены, влияют на эффективность логистических услуг, а также являются важнейшим фактором, как отмечалось ранее, при принятии управленческих решений.

Необходимость интеграции системы налогового менеджмента в организационную структуру логистических центров с учетом логистической политики связана с ужесточением конкуренции, усложнением задач и проектов логистического центра, сложностью и многогранностью включаемых в него процессов. Практика последних лет вносит значительные изменения

во все составляющие налогового менеджмента (налоговое планирование, налоговое регулирование, налоговый контроль и др.) и подтверждает необходимость эффективной его организации и распространения на всю совокупность налоговых действий.

Основной составляющей налогового менеджмента является налоговое планирование, в основе которого лежит признанное за каждым логистическим центром право использования допустимых законодательством средств и методов для максимального сокращения налоговых обязательств. Необходимость налогового планирования обусловлена наличием в налоговом законодательстве весьма обширной сферы, где допускается неоднозначное толкование норм права, а также постоянными изменениями в нормативной базе по налогам и налогообложению. Задача налогового планирования в логистических центрах связана, в первую очередь, с оптимизацией налоговых платежей с целью увеличения размера доходов в результате разработки оптимальной налоговой политики на текущий период и на долгосрочную перспективу. Следует отметить, что часто вносимые поправки в налоговое законодательство делают более конкурентоспособными те логистические центры, которые оперативно реагируют на вносимые изменения. Приоритет остается за теми, кто использует различные варианты расчета налоговой оптимизации, при этом резервом для увеличения прибыли логистического центра является налоговая экономия. При наличии прибыли в начале своего развития логистические центры, несмотря на увеличение налоговых платежей, вследствие уменьшения интегрированной налоговой нагрузки, имеют возможность осуществлять процессы, которые сопровождаются инвестированием значительных объемов финансовых поступлений.

При организации налогового менеджмента нельзя не учитывать то, что «действующее налоговое законодательство не дает четкого и недвусмысленного определения различий между законной минимизацией (или оптимизацией) налогообложения и уклонением от уплаты налога. Подобные вопросы не возникают, когда речь идет о сокрытии в бухгалтерских документах объекта налогообложения, дохода или неправильного применения налоговых льгот и других видов налогового укрывательства. Многочисленные проблемы возникают в случаях применения налогоплательщиком так называемых «серых схем», когда не нарушена ни одна статья налогового законодательства. Но в итоге налогоплательщик получает налоговые преимущества...».[2]

Важнейшую роль в законной оптимизации налоговых потоков в настоящее время следует отвести методам налогового планирования, которые в широком понимании включают и разработку налоговой политики логистического центра, и методы налогового регулирования и налогового контроля. В инструментарий налогового планирования входят методы использования налоговых льгот и другие, не запрещенные законом способы минимизации налоговых платежей, применение трансфертного ценообразования и пробелов в налоговом законодательстве, реализация налогового учета.

Эффективность функционирования логистического центра определяется через оценочные показатели. С их помощью проверяется правильность определения объекта налогообложения, налогооблагаемая база и её составляющие элементы.

При планировании налоговой нагрузки в логистическом центре относительными показателями могут являться следующие коэффициенты:

- коэффициент отвлечения выручки (показывает долю налогов в выручке);
- коэффициент отвлечения прибыли (показывает, насколько валовая прибыль уменьшена из-за налогов);
- коэффициент отвлечения фонда оплаты труда (показывает удельный вес налогов с фонда оплаты труда в общей сумме фонда оплаты труда);
- коэффициент отвлечения заработной платы (показывает удельный вес налога на доходы физических лиц в сумме выплат, начисленных в пользу работников);
- коэффициент повышения цены (показывает, насколько цена реализации изменена из-за начисляемых косвенных налогов);
- коэффициент повышения расходов (показывает удельный вес налогов, включаемых в себестоимость продукции в себестоимости) [3].

Общий коэффициент эффективности налогообложения дает возможность получить обобщенную характеристику избранной налоговой политики логистического центра и определяется как соотношение чистой прибыли и общей суммы налоговых платежей. Если значение указанного коэффициента снижается, можно судить о неэффективной налоговой политике рассматриваемых центров.

Путем расчета показателей абсолютной и относительной налоговой нагрузки принято определять степень воздействия налогов на результат деятельности логистических центров. Выполнение последовательных этапов в расчетах позволяет определить общую налоговую нагрузку на их доходы, т.е. сумму налоговых платежей, приходящуюся на один рубль полу-

ченных доходов. Так, налоговая нагрузка на прибыль характеризует величину начисленных налогов на один рубль прибыли до налогообложения.

Налоговый менеджмент в логистическом центре представляет собой достаточно сложный процесс, в котором принято традиционно выделять такой этап, как разработка вариантов налогового управления в части использования при определении налоговых обязательств с учетом льгот и скидок, предоставляемых законом, а также выбор путей и методов размещения прибыли.

Правильно разработанный алгоритм налогового менеджмента позволяет логистическому центру определить варианты начисления и уплаты налогов, а своевременный контроль за налогообложением приводит к принятию эффективных решений по своевременной оптимизации налогообложения.

Таким образом, рассмотрев возможные варианты организации логистического и налогового менеджмента, следует отметить, что особое значение сегодня приобретает комплексный управленческий подход, базирующийся как на логистических методах хозяйствования, так и приемах и способах, свойственных налоговому менеджменту. Детальное рассмотрение комплекса таких методов считаем целесообразным в рамках существующих принципов налогообложения и логистических принципов функционирования товаропроводящих сетей, так как эффективность движения товарно-материальных потоков в значительной мере определяется эффективностью их управления, в составе которого значительную роль играет система налогообложения.

Прогнозирование рынка, планирование производства, закупка сырья, материалов и оборудования, контроль запасов и готовой продукции, оптимизация последовательных товародвиженческих операций в совокупности с эффективным налогообложением способствуют повышению качества управленческих решений в логистических центрах. Логистика как наука оптимизации потоковых процессов в состоянии решать общеэкономические проблемы отрасли, включая процессы размещения предприятий, складских комплексов, опто-торговых баз, а налоговый менеджмент позволяет снизить многочисленные налоговые риски, возникающие в процессе осуществления такой многообразной логистической деятельности.

Оптимизационные решения, принимаемые в рамках логистических систем, позволяют сохранять устойчивость управления и улучшать возможность выбора правильного решения в будущем, а оптимизационные решения в области налогообложения позволяют сократить объем

обязательных налоговых отчислений, сохраняя средства внутри центра, для дальнейшего поступательного его развития. Разрабатывая логистические системы внутри центров необходимо стремиться к тому, чтобы они органично встраивались в общий менеджмент и становились в конечном итоге ее составной частью и средством решения стратегических задач. По нашему мнению, комплексный подход к управлению логистическими процессами в совокупности с налоговым планированием и регулированием выступает важной предпосылкой повышения эффективности работы рассматриваемых образований.

Сочетание в логистическом центре функций координации и регулирования материальных, информационных и прочих потоков позитивно отражается на его управляемости и прибыльности, а соответственно, его конкурентоспособности. Налоговый менеджмент позволяет такой системе управления снизить затратную часть и повысить эффективность работы всех звеньев логистической цепи.

Библиографический список:

1. А.Э. Сердюков, Е.С. Вилкова и др. *Налоги и налогообложение. Учебник для вузов.* — СПб.: 2005. — 752 с. С.604—605
2. Пансков В.Г. *Налоги и налоговая система Российской Федерации: учебник — 2-е изд., перераб. и доп.* — М.: Финансы и статистика, 2008. — 496 с..
3. *Способы расчета перечисленных коэффициентов закреплены в Методике расчета финансовых показателей ОАО «АВТОВАЗ». Как считают и планируют налоговую нагрузку в ОАО «АВТОВАЗ»* <http://www.nalogplan.ru/article/710>
4. Гарнов А.П., Киреева Н.С. *Инструментарий логистики: монография.* — М.: Креативная экономика, 2009г. — 304 с.
5. Проценко И.О. Гарнов А.П. *Логистика и управление цепями поставок: концептуальные и стратегические аспекты.* — М.: ГОУ ВПО «РЭА им.Г.В.Плеханова», 2009. — 96 с.
6. Мельник Д.Ю. *Налоговый менеджмент.* — М.: Финансы и статистика, 2000. — 352 с.
7. Чайковская Л.А. *Современные концепции бухгалтерского учета (теория и методология)* М.: Издательство: Бухгалтерский учет, 2008 г.
8. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Логистик>
9. http://www.aup.ru/books/m98/7_13.htm
10. <http://www.bizeducation.ru/library/log/basic/2/bakunina.htm>
11. <http://www.jurnal.org/articles/2006/ekon19.html>
12. <http://www.madi.ru/logistics/buybook/2/sblb97concept.htm>