

российское предпринимательство

ПОДПИСКА на журнал

Ежегодно мы публикуем более 600 статей, посвященных актуальным научно-практическим достижениям в различных сферах экономики и сегментах рынка

ТАКОЙ ЖУРНАЛ ДОЛЖЕН БЫТЬ В БИБЛИОТЕКЕ!

Подписка организована через АО «Роспечать»
(индекс **79495**),
ОАО «Книга-Сервис» (индекс **27858**),
а также через любые альтернативные агентства:
Интер-Почта, Артос-Гал, Вся пресса и другие

Звоните по телефону (495) **648-6241**
и мы расскажем, как оформить подписку

публикация научных статей

Журнал «Российское предпринимательство» публикует статьи, содержащие результаты диссертационных исследований в различных областях экономики, маркетинга, менеджмента, логистики, организации производства, управления персоналом, инновационной и инвестиционной деятельности.

**ПУБЛИКАЦИИ УЧИТЫВАЮТСЯ
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ПРИ ЗАЩИТЕ ДИССЕРТАЦИЙ**

Условия публикации на нашем сайте www.RossPred.ru
Мы также расскажем о них по тел. (495) **648-6241**

"рп" входит в перечень
рекомендуемых
ВАК журналов
для публикации
материалов
по докторским
и кандидатским
диссертациям



российское
предпринимательство

рп
5/2008
60 руб.

научно-
практический

по экономике



журнал включен

Рос

Лавренчук Е.Н.

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой бухгалтерского учета,
Государственный университет – Высшая школа экономики,
Пермский филиал, член Палаты налоговых консультантов
lavrenchuk@inbox.ru

НАЛОГОВЫЕ ДАННЫЕ в сбалансированной системе показателей

Возможности применения налоговых показателей
в сбалансированной системе показателей фирмы

Аннотация

Есть ли смысл включать налоговые данные в сбалансированную систему показателей предприятия? По мнению автора этого материала – да. Ведь в бюджетных балансах должны отражаться и показатели налогового потенциала компании, которые будут влиять на сбалансированную систему ее показателей. Подробнее об этом читайте в статье.

Ключевые слова: налоговые показатели, сбалансированная система показателей, налоговый потенциал, эффективность деятельности, менеджмент качества, управление стоимостью, ключевые компетенции

Для повышения эффективности деятельности, в том числе и в условиях кризиса, предприятиям нужна система управления, которая позволяет осуществлять мониторинг стратегических инициатив. Наиболее предпочтительным вариантом является правильно подобранная система показателей.

Такая система призвана объединить задачи, стоящие перед каждым сотрудником, единой целью, на реализацию которой направлена деятельность в целом всего предприятия. В современном мире такие системы получили название сбалансирован-

ных (2, с. 24). Сбалансированная система показателей (ССП) введена в экономическую науку Р. Капланом и Д. Нортон (3, с. 42). Классическая СПП базируется на таких факторах, как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост.

Сбалансированная система показателей и модели менеджмента

Причинно-следственные связи между указанными факторами позволяют оценить эффективность деятельности компании как в финансовых, так и в нефинансовых показателях. Сегодня СПП,

Таблица

Сбалансированная система показателей во взаимосвязи с моделями менеджмента

Модель менеджмента	Связь СПП
BPM (Business Performance Management) – система управления эффективностью бизнеса с участием акционеров, клиентов и сотрудников фирмы	ССП – составная часть BPM
AMB (Activity-Based Management) – эффективный инструмент управления затратами и принятия решений, концентрирующий внимание на производственных процессах (как они протекают, для чего нужны, а главное – сколько стоят). Основа АМВ – анализ деятельности (activity analysis), используемый для исследования себестоимости конечного продукта и результативности процессов. «популярных» для его производства	ССП может использоваться как часть информационной основы АМВ. Концепции друг друга дополняют. На основе совместного использования руководство может принимать решения по управлению затратами и результативности процессов
TQM (Total Quality Management) – эффективный инструмент управления, направленный на повышение эффективности внутренних процессов по улучшению качества, скорости реагирования на изменения бизнеса. Распространяется на инновации и на улучшения отношений с потребителями. СПП позволяет усилить программы для компаний, использующих TQM	ССП согласуется с принципами TQM. Выявляет те внутренние процессы, улучшение которых наиболее важно для стратегического успеха. Устанавливает приоритеты бизнес-процессов по степени их влияния на стратегию
BVM (Value-Based Management) – концепция управления, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений за счет концентрации на ключевых факторах стоимости. Главная цель – максимизация стоимости компании. Учитывает как традиционные параметры (затраты, доходы, капитальные вложения), так и влияющие на интеллектуальный капитал	ССП может использоваться как основа BVM, позволяющая оценивать развитие и достижение поставленных целей во всех аспектах деятельности предприятия
EVA (Economic Value Added) – финансовый показатель, выявляющий фактическую экономическую прибыль предприятия. Система управления на основе EVA – система финансового управления, которая задает единую основу для принятия решений и позволяет моделировать, отслеживать, проводить и оценивать принимаемые решения в едином ключе добавления стоимости к инвестициям акционеров.	ССП не противоречит EVA. Наиболее эффективна при использовании показателя EVA в качестве общей стратегической цели, основы для системы мотивации и финансовой перспективы СПП, а СПП – в качестве инструмента управления, ориентированного на рост акционерной стоимости
Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к бизнес-стратегии используются для определения и достижения существенных конкурентных преимуществ. Этот подход ориентируется на бизнес-процессы, рыночные сегменты, цели и т.д., с помощью которых компания может добиться наибольшего успеха	ССП расширяет этот подход путем добавления целей и показателей для тех рыночных сегментов, на которых компания хочет добиться успеха за счет своих ключевых компетенций и ресурсов
Концепция управления по факту (Fact-Based Management) зависит от измерения и анализа результатов деятельности предприятия. Измерения должны основываться на стратегии компании, раскрывать данные и информацию о ключевых процессах, выходных параметрах и результатах. Полный набор показателей или индикаторов, связанных с эффективностью клиентов и/или компании, представляет собой хорошую основу для согласования всех действий компании с ее целями	Управление по факту и тактический модуль СПП – это практически одно и то же

по данным аудиторско-консалтинговой компании KPMG, формирует до 35% ключевых нефинансовых показателей, на основе которых принимаются управленческие решения. ССП встраивается во все подсистемы и модели управления (см. табл. на с. 95).

Экономические инструменты управления предприятием

ССП применяется для решения ряда стратегических вопросов. К ним относятся:

- выделение новых перспектив в развитии бизнеса;
 - оценка направлений развития предприятия;
 - согласование стратегического и оперативного менеджмента;
 - согласование целей и задач отдельных подразделений со стратегией компании.
- Место ССП среди экономических инструментов управления предприятием представлено на рис. 1 (см. ниже). Среди этих инструментов следует особое внимание обратить на два вида балансов:
- баланс между условными значениями;

– бюджетные балансы. Осуществление хозяйственной деятельности влечет уплату налоговых обязательств, а в составе сводного бюджета предусмотрено составление налогового бюджета. Такое понимание свидетельствует о том, что налоговые показатели занимают определенное место в сбалансированной системе показателей, даже если их и не выбирают в качестве ключевых, а предприятие вольно или невольно оценивает свой налоговый потенциал.

Налоговый потенциал организации

В широком смысле налоговый потенциал – это совокупный объем налогооблагаемых ресурсов территории с учетом макроэкономических показателей развития региона, собираемости налогов и сборов, средних транзакционных налоговых издержек.

Под налоговым потенциалом предприятия можно понимать планирование налоговых обязательств. В процессе планирования следует установить:

- 1) факторы, влияющие на величину налогового потенциала предприятия (см. рис. 2 на с. 97);

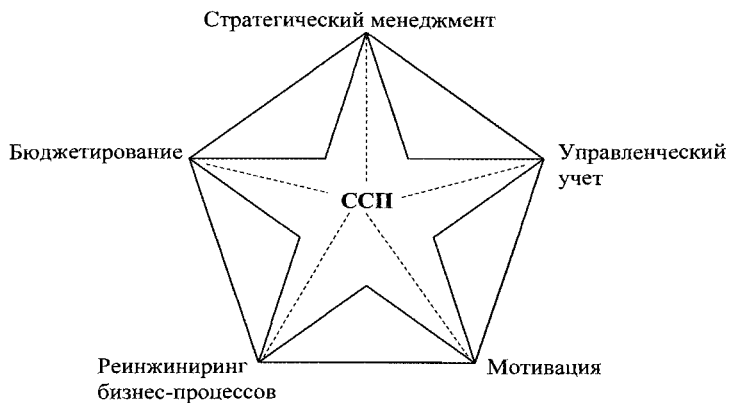


Рис. 1. Экономические инструменты управления предприятием



Рис. 2. Факторы, влияющие на величину налогового потенциала предприятия

2) налоговый потенциал предприятия. В качестве оценочных можно воспользоваться четырьмя базовыми показателями, к которым относятся:

- рентабельность продаж;
- рентабельность активов;
- средняя зарплата;
- средняя сумма налоговых платежей.

Альтернативным вариантом может быть взаимосвязь налогового потенциала предприятия с результатами экономической деятельности предприятия и величиной налогооблагаемых баз. Варианты этой взаимосвязи могут быть различными и зависеть от выбранной предприятием налоговой политики.

потенциала предприятия может зависеть от воздействия или невоздействия на следующие аналитические показатели:

- фондоотдача;
- преобладание темпов роста затрат над темпами роста выручки от реализации;
- материалоемкость;
- энергоемкость;
- зарплатоемкость и т.д.

В том или ином виде эти показатели могут быть выбраны в качестве ключевых в ССП или воздействовать на них. Исходя из вышеизложенного, можно предположить, что в бюджетных балансах должны отражаться показатели налогового потенциала, которые будут влиять на показатели ССП, хотя операции налогового планирования могут в них не попасть (см. рис. 3 на с. ниже).

Реализация реального налогового потенциала

С точки зрения экономического анализа, реализация реального налогового

Ключевые показатели ССП

- Суммарные издержки
- Денежные потоки
- Показатели рентабельности
- EVA

Налоговые показатели

- Сумма налогов, входящих в затраты
- Чистый денежный поток по налоговым платежам
- Налог на прибыль
- Налоговый щит

Рис. 3. Налоговые показатели, влияющие на ССП

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ВЛЕЧЕТ УПЛАТУ НАЛОГОВЫХ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

При разработке показателей можно воспользоваться такой моделью ССП, как модель «стейкхолдер». Она может помочь учесть интересы каждой группы стейкхолдеров (например, акционеров, банков, вышестоящих организаций, управляющих компаний т.д.). Для этого необходимо определить информационные потребности каждой группы заинтересованных лиц,

а затем выбрать цели и показатели, которые должны быть достигнуты.

Литература

1. Архипцева Л.М. Налоговый потенциал: теоретические и практические аспекты использования в планировании налоговых поступлений. // *Налоги и налогообложение*. – 2008. – № 7.
2. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Сбалансированная система показателей фирмы. – М.: Институт экономических стратегий РАН, 2005.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Harvard College, 1996. – 306 p.

рп



Lavrenchuk E.N.

*Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Head of Chair of Accounting,
State University - Higher School of Economics, Perm Branch,
Member of the Chamber of Tax Consultants*

Possibilities of Applying Tax Figures in the Company's Balanced Scorecard

Abstract

Does it make sense to include tax information in the company's balanced scorecard? The author of this article gives a positive answer. Budget balance sheets should reflect taxation potential and performance of the company, which will affect the balanced scorecard. Read more in the article.

Keywords: tax figures, balanced scorecard, taxation potential, efficiency, quality management value management, key competencies