

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ **Р**АЗВИТИЕ **Р**ЕДАКЦИИ **СМИ:**

Рекомендации юриста и
консультанта по управлению и
организационному развитию

Выпуск 2

Воронеж
2005

Книга издана в рамках проекта

"СОДЕЙСТВИЕ СВОБОДЕ ВЫРАЖЕНИЯ МНЕНИЯ И НЕЗАВИСИМОСТИ СМИ.

Региональные редакции: профессионализм во всем".

**ЦЕНТРАЛЬНО-ЧЕРНОЗЕМНЫМ ЦЕНТРОМ
ЗАЩИТЫ ПРАВ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Настоящий издание опубликовано при финансовом содействии
ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА в рамках Европейской программы

в области демократии и прав человека



Центрально-Черноземный Центр Защиты Прав СМИ благодарит ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ (Европейскую программу в области демократии и прав человека представительства Европейской Комиссии в Москве) за поддержку, оказанную проекту, в рамках которого издается данный сборник методических рекомендаций.

Мы выражаем признательность нашей коллеге - консультанту по управлению и организационному развитию **Ольге Павловне Пригожиной** за активное участие в проекте и за интересный опыт совместной работы.

А также благодарим за участие в семинаре и предоставленные материалы для публикации **Павленко Н.А.** адвоката партнёра компании «ГЕОРГ Консалтинг»

Издание содержит методические рекомендации по проведению самостоятельной организационной диагностики деятельности управленческого аппарата редакции СМИ. Вы также ознакомитесь со статьями адвоката и партнёра компании «ГЕОРГ Консалтинг» (www.georg.ru) Николая Павленко по теме - управление налоговыми обязательствами, технология современной договорной работы.

Для руководителей редакций СМИ, юристов СМИ, журналистов, преподавателей и студентов факультетов журналистики и права.

Главный редактор Арапова Г.Ю.

Дизайн и компьютерная верстка Ледовских И.Ю.

Центрально-Черноземный Центр Защиты Прав СМИ

© **Центрально-Черноземный**

Центр Защиты Прав СМИ

© **Пригожина О.П.**

© **Павленко Н.А.**

**Воронеж
2005**

Содержание

1. Как повысить эффективность управления редакцией?

Пригожиной О.П – консультант по управлению
и организационному развитию.5

2. Управление налоговыми обязательствами.

Технология современной договорной работы. Павленко Н.А.,
адвокат партнёра компании «ГЕОРГ Консалтинг»
www.georg.ru.....29

3. Регистрация СМИ. Документы и рекомендации Макеевой Л.А. - руководителя ЦЕНТРАЛЬНО-
ЧЕРНОЗЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ
КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ.
.....59

**4. Правовые рекомендации по грамотному оформлению уставных документов редакции
СМИ, ведению учета и особенностям налогообложения редакций СМИ.** Арапова Г.Ю. – директор,
юрист
Центрально-Черноземного Центра Защиты Прав
СМИ.....68



Из всех способностей самая трудная и самая редкая - это умение управлять.

Мадам де Сомери

А ДЛЯ ЧЕГО ЭТО ВСЕ, СОБСТВЕННО?

Российские СМИ, как и все общество, переживают те же процессы - развития, финансового роста и кризиса, социального расслоения. Есть издания крупные, с мега-тиражами, приличными зарплатами и большими коллективами, а есть те, которые владат бюджетное существование или работают, выпуская газету камерным коллективом на одном компьютере, в лучшем случае. Управленческий формат центральных СМИ существенно отличается от региональных, и тем более районных СМИ. Это существа с разных планет. Крупное федеральное издание - это в большей степени бизнес, нежели чем "творческая лаборатория", ориентированная на оперативное и объективное снабжение читателей/зрителей/слушателей общественно значимой информацией. Обе группы нельзя назвать независимыми с точки зрения гражданского общества и роли СМИ в нем..

Но и для тех и для других есть общие проблемы, появляющиеся, разве что, в разные периоды их деятельности и проявляющиеся в разном масштабе. Редакция СМИ - это, прежде всего, организация, которой свойственны все организационные болезни, что и любой другой организации, будь то банк, завод, магазин игрушек или врачебная клиника. У любой редакции есть руководитель, есть коллектив, есть продукт, который они выпускают, есть клубок взаимоотношений, чаще всего мешающих нормальному развитию организации. Редакция средства массовой информации - это творческий коллектив, управлять которым довольно сложно как в силу специфики работы самой редакционной работы, так и в силу специфики управления группой индивидуальностей.

Кто же руководит редакциями? В большинстве своём редакторы – это бывшие журналисты (иногда бывшие партийные, творческие работники), т.е. люди, имеющие весьма отдалённое представление о современных подходах к управлению в силу того, что не было у них ни времени, ни возможности заниматься наукой управления. Теперь, когда рынок диктует иные темпы и условия работы, многие редакции испытывают очень серьёзные трудности из-за неумения стратегически управлять своими организациями. Долгое время представители «четвертой власти» даже не задумывались, что выпуск СМИ – это тоже бизнес. Вид деятельности, не хуже любой другой коммерческой деятельности. Они были полностью поглощены своей особой ролью в обществе, будучи либо «органом» одной организации, либо «рупором» другой. В то время, как средства массовой информации являются одним из наиболее распространенных и эффективных средств коммуникации в обществе. От качества и эффективности организации их работы, от качества выпускаемой ими продукции (а информация – это один из сложнейших и наиболее востребованных товаров) зависит не только уровень развития самой информационной сферы, но и уровень развития всего общества.

Острой проблемой современного состояния средств массовой информации является несоответствие управления редакциями, экономического образования руководителей и специалистов редакций требованиям времени. Опыт предыдущей деятельности Центра защиты прав СМИ свидетельствует о том, что уровень деловой культуры редакторов СМИ в большинстве случаев невысок и возможности для редакторов и руководителей СМИ повысить свои управленческие знания и навыки весьма ограничены, а зачастую просто отсутствуют (для редакторов районных газет, например). Мы очень хотим, чтобы редакции российских СМИ становились более сильными с управленческой точки зрения, успешными и конкурентоспособными. Мы надеемся, что будет расти профессиональный уровень и самих

руководителей редакций СМИ, их управленческие мастерство и знания. И мы хотели бы внести свой вклад в дело повышения деловой и управленческой культуры и компетентности редакторов СМИ. Это издание также направлено на решение такой практической задачи, как приведение редакционной документации, уставных и организационных документов в порядок, в соответствии с действующим законодательством.

Образованием в области управления занимаются консалтинговые организации и учебные заведения. Услуги консалтинговых организаций очень дороги, а образование в учебных заведениях занимает слишком много времени. И первое, и второе очень ценно для руководителей редакций, но воспользоваться услугами консалтинговых фирм провинциальные редакции не в состоянии ввиду слишком высоких цен на эти услуги и невысоких доходов (если они есть вообще) редакций. Специальных образовательных программ в области управления редакциями СМИ до настоящего времени не было. Часто руководители редакций даже не осознают необходимость в дополнительном образовании в управленческой сфере, что само по себе является проблемой, требующей осознания и решения.

В настоящее время незначительно удовлетворены потребности России в компетентных руководителях во всех областях и медиа-рынок тому не исключение. Нет сомнений, что повышение управленческого мастерства руководящих работников редакций, их экономических знаний позволит повлиять на экономическое положение самих изданий, повысить их выживаемость в условиях жесткой конкуренции на рынке СМИ.

Вы держите в руках второе издание, переработанное и дополненное, предназначенное для руководителей редакций СМИ, юристов редакций, студентов факультетов права и журналистики и других заинтересованных лиц. Мы предлагаем методические рекомендации по самостоятельной организационной диагностике редакций СМИ, правовые рекомендации по грамотному оформлению уставных документов редакции СМИ, ведению учета и особенностям налогообложения редакций СМИ, приводим формы наиболее важных типовых организационных документов. Мы искренне надеемся, что подготовленная собранная нами воедино информация поможет вам организовать деятельность вашей редакции наилучшим и наиболее эффективным способом. Первое издание в рамках заданной темы вы можете найти на сайте Центра защиты прав СМИ www.mmdc.narod.ru в разделе "Наши издания".

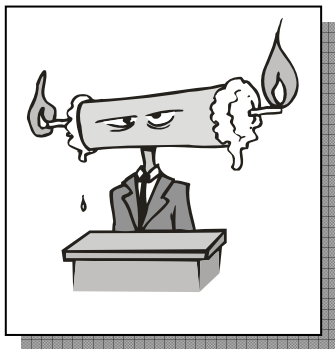
Мы также всегда готовы оказывать вам содействие и правовую поддержку!

Желаем удачи,

Галина Арапова

Директор Центрально-Черноземного
Центра Защиты Прав СМИ,
ведущий юрист

2005 год



КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РЕДАКЦИЕЙ?

О. П. Пригожина,
консультант по управлению
и организационному развитию

«Осознание, что СМИ – это бизнес». Так обозначили участники семинара по разработке стратегии редакций одну из тенденций рынка масс-медиа, попала она в разряд слабых долгосрочных тенденций (см. таблицу 1). Весьма диагностично. Средства массовой информации в нашей глубинке пока живут и работают по старинке. «Экспансия центральных СМИ» – тенденция тоже слабая долгосрочная. Таково сегодня настроение большинства редакций наших региональных, городских и районных СМИ, за исключением разве что обеих столиц и крупнейших российских городов. Как к этому отнестись? Как к хорошему поводу задуматься над тем, что же нужно предпринять для того, чтобы городские и районные СМИ стали получать достойные деньги за высокий профессионализм в работе и составили качественную конкуренцию в своих городах столичным средствам массовой информации.

Таблица 1

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА РЕГИОНАЛЬНЫХ СМИ¹

	СИЛЬНЫЕ	Слабые
Долгосрочные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение интереса к региональным СМИ у политических и властных структур, финансово-промышленные группы (ФПГ). 2. Целенаправленное создание имиджа СМИ. 3. Давление и контроль со стороны властей. 4. Создание Интернет-технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрупнение СМИ. 2. Экспансия центральных СМИ. 3. Повышение универсализма журналистов. 4. Осознание, что СМИ – бизнес.
Краткосрочные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Профессионализация кадров. 2. Технический переворот, новые технологии. 3. Коммерциализация СМИ. 4. Ужесточение конкурентной борьбы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интерактивное общение. 2. Черный PR. 3. Рост числа судебных исков. 4. Повышение качества продукта. 5. Передел собственности.

¹ Составлена участниками семинара «Разработка стратегии редакций СМИ», г. Воронеж, февраль 2003г.

С теми же участниками семинара (около 30 человек) мы ответили на вопрос: что попадает в фокус конкуренции?² Вот что у нас получилось.

ФОКУС КОНКУРЕНЦИИ

СЕГОДНЯ

- 1. Качество информации.*
- 2. Информированность.*
- 3. Желтизна.*

ЗАВТРА

- 1. Сенсация.*
- 2. Выборы.*
- 3. Неординарность.*
- 4. Способность решать проблемы клиента.*

ПОСЛЕЗАВТРА

- 1. Качественная журналистика, как участница процессов, происходящих в гражданском обществе.*
- 2. Интерактивность.*
- 3. Имидж.*

Есть над чем задуматься? Безусловно. Необходимо меняться, чтобы не отстать от стремительно развивающегося медийного рынка. Но изменения надо совершать осознанно и управлять ими.

Самые радикальные изменения в управлении, от которых редакторы средств массовой информации ждут решения всех своих проблем – это изменение организационной структуры редакции и/или организационно-правовой формы. Второе (организационно-правовую сторону) рассматривают и комментируют наши коллеги-юристы. А вот от первого, т.е. от неподготовленного изменения организационной структуры, я хотела бы руководителей СМИ предостеречь. Причин для этого много. И самая главная – это то, что изменения структуры должны быть согласованы со стратегией, с целями. Иными словами, **структура создаётся под задачу**, которую решает организация, а не наоборот. Но выработка стратегии – процесс сложный и не может быть спонтанным. Вот об этом давайте поговорим предметно.

За основу рекомендаций, которые предлагаются вашему вниманию, мы берём материалы, полученные в ходе работы консультанта по управлению и организационному развитию в двух пилотных редакциях (назовём их газета «А» и газета «К»), и семинаров, проведённых в течение 2002–2005 гг. Центром защиты прав СМИ в рамках проекта «Развитие СМИ региона путем правового образования журналистов и повышения качества управления редакциями СМИ», осуществленного при поддержке Европейского Союза в рамках Европейской программы в области демократии и прав человека представительства Европейской Комиссии в Москве.

ГАЗЕТА «А» – еженедельная городская газета в небольшом районном центре с населением около 100 тысяч. Тираж 10 тыс. экземпляров, тираж субботнего выпуска в два раза выше. Среди учредителей, как водится, городские власти. Газета вполне успешная, самофинансируемая. Солидный офис в центре города. Сотрудники получают достойную заработную плату, значительно более высокую, чем в среднем по городу. Конкурентов серьёзных, на первый взгляд, нет. Казалось бы, всё хорошо. Но в ходе диагностики деятельности редакции был составлен список из 27 практических организационных проблем, среди которых определены так называемые корневые проблемы, т.е. те проблемы, решение которых значительно снизит остроту других или же совсем их устранил. Вот эти проблемы:

– *«Отношения с властью: мы иногда сглаживаем острые углы. Из-за этого теряем часть читателей»;*

² Фокус конкуренции – это те свойства товара или услуги, условия продажи, имидж фирмы и всё то, что является **сейчас** для клиентуры наиболее привлекательным. Иными словами, это то, за что в данном секторе рынка между конкурентами идёт острая борьба.

- «Газета – конвейер для подачи информации, и нет возможности для творческой остановки. Поэтому в ней меньше, чем хотелось бы аналитики и проблемных материалов»;
- «У нас хороший тираж, у нас очередь на рекламные места, хорошие зарплаты и т.п. Поэтому мы спокойны, не хватает хорошей профессиональной злости. Поэтому газета не так хороша, как хотелось бы»;
- «Газета простовата и пресновата, т.к. "текучка" заедает, и мы не ищем "острых" материалов».

А вот и мнения десятка читателей, с которыми побеседовал консультант.

Мнения читателей:

1. Газета как газета....
2. Газета думает, что читатель – примитив, поэтому примитивно пишет.
3. Газета неинтересная – мало аналитических статей.
4. Так держать!
5. Читаем, чтобы быть в курсе городских новостей. А больше читать в ней нечего.
6. Очень мало деловой информации, информации о предпринимателях. Хотелось бы рубрику «Полезные советы» – где можно обувь получше и подешевле починить, к примеру, какие цены...
7. Скучно читать, но другой городской газеты нет.

Нужны ли комментарии?

Теперь о ГАЗЕТЕ «К». Это ежедневная областная газета в среднем российском городе. Население, включая область, 1,2 млн. жителей. Тираж газеты – 10 тыс. экземпляров, тираж субботнего выпуска – в два раза выше. Учредители – городские и областные власти. Газета живёт за счёт средств, получаемых от реализации и бюджетных дотаций. Зарплаты сотрудников, мягко говоря, невысоки. Вот корневые проблемы этой редакции (всего проблем выявлено 38):

- «Мы живём одним днём, нет работы на перспективу (нет ни тематической, ни графической моделей). Поэтому информационная текучка мешает браться за более значимые проблемы»;
- «У газеты отсутствует целеустремлённая позиция. Поэтому многие хорошие решения и начинания попросту забываются»;
- «Отсутствие управленческой команды сказывается на уровне принятия и исполнения решений как производственных, так и творческих»;
- «Мы приучили учредителей к тому, что лояльны к власти, поэтому власть с газетой не особенно считается: любой чиновник может позвонить и указать, что мы должны печатать»;
- «С одной стороны, людей в редакции много, а с другой – не хватает для того, чтобы заниматься аналитикой. Это связано с малоэффективной организацией рабочего процесса»;
- «Отсутствие «правил игры» (выполнения обещаний, порядка в работе, жёсткости в принятии кадровых решений, чёткости должностных функций и т.д.) дезориентирует и дезорганизует».

Наверное, вы согласитесь, что эти проблемы типичны для наших региональных СМИ (не только печатных, но и электронных). **Анализ их содержания показывает две основные группы проблем. Первая отражает кризис целей, вторая – проблемы управляемости.** Что же с ними делать?

Прежде всего следует провести самодиагностику деятельности вашего управленческого аппарата. Это поможет выявить те проблемы вашей редакции, решая которые вы и будете осуществлять необходимые изменения.

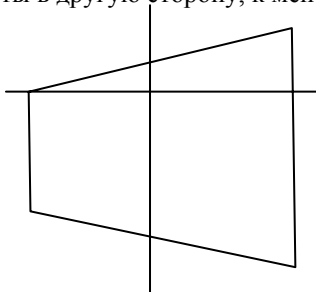
САМОДИАГНОСТИКА

Соберите основной состав редакции (5 - 10) человек для совместной работы в течение 3 – 4, а может и больше, часов. Примените методы «Крестовина», «Управленческие ошибки руководителей», «Организационные патологии».

1. ПРИМЕНЕНИЕ метода «Крестовина».

Раздайте каждому из участников по листу с приведённой ниже «крестовиной». Пусть каждый в течение 10 минут на своём листе цветным ярким фломастером (за исключением красного) удлинит или укоротит стрелки в соответствии с написанным там заданием (см. ниже). Задание выполняется индивидуально, без обсуждения с окружающими. После того, как задание будет выполнено, кто-то один красным фломастером соединяет концы стрелок на каждом листке, и все листки вывешиваются на одной стене. Вы видите трапеции разного вида. Хорошо, когда большинство из них имеет такой вид:

Тревожно, если они развёрнуты в другую сторону, к менее ценным ориентациям.



2. ПЕРЕХОДИМ К ВЫЯВЛЕНИЮ управленческих ошибок руководителей.

Раздайте всем участникам встречи по экземпляру списка типичных управленческих ошибок (см. ниже), которые в течение нескольких лет были накоплены консультантом по управлению А.И. Пригожиным. Прочитайте внимательно этот список вслух и выполните первое из заданий, которые следуют за перечнем ошибок. Задания выполняются строго индивидуально. После выполнения первого задания – добавления списка вашими собственными формулировками – проведите обсуждение их и включите в общий список, соблюдая нумерацию. Не беспокойтесь, если к списку ничего не добавилось. Второе задание (заполнение квадратов А и Б) нужно выполнять, принимая во внимание новый, дополненный список. Затем сведите ошибки, отмеченные в квадратах, на один лист (распределив их по соответствующим квадратам) и отметьте те, которые повторяются несколько раз. Следует обратить внимание на те ошибки, которые повторяются 3 раза и более.

3. Теперь переходите к работе над **ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПАТОЛОГИЯМИ**, т.е. теми болезнями организации, которые стали хроническими³. Также как и в двух предыдущих методах, каждый участник работы получает свой экземпляр списка оргпатологий, который вы найдёте ниже. После внимательного прочтения его вслух и коллективного обсуждения каждый участник должен отметить те патологии, которые, на его взгляд, есть в вашей организации. Это делается тоже индивидуально. Отметьте повторяющиеся и обратите внимание на те, которые встречаются чаще других.

Итак, у вас есть список тех недостатков, которые вам мешают получать в полном объёме управленческую прибыль⁴. Конечно, этот список не полный, но он даёт хорошую возможность проанализировать состояние управленческой деятельности в вашей организации. Как известно, осознание проблемы – начало её решения. Сопоставьте результаты, полученные всеми перечисленными выше способами. Обсудите выводы в коллективе.

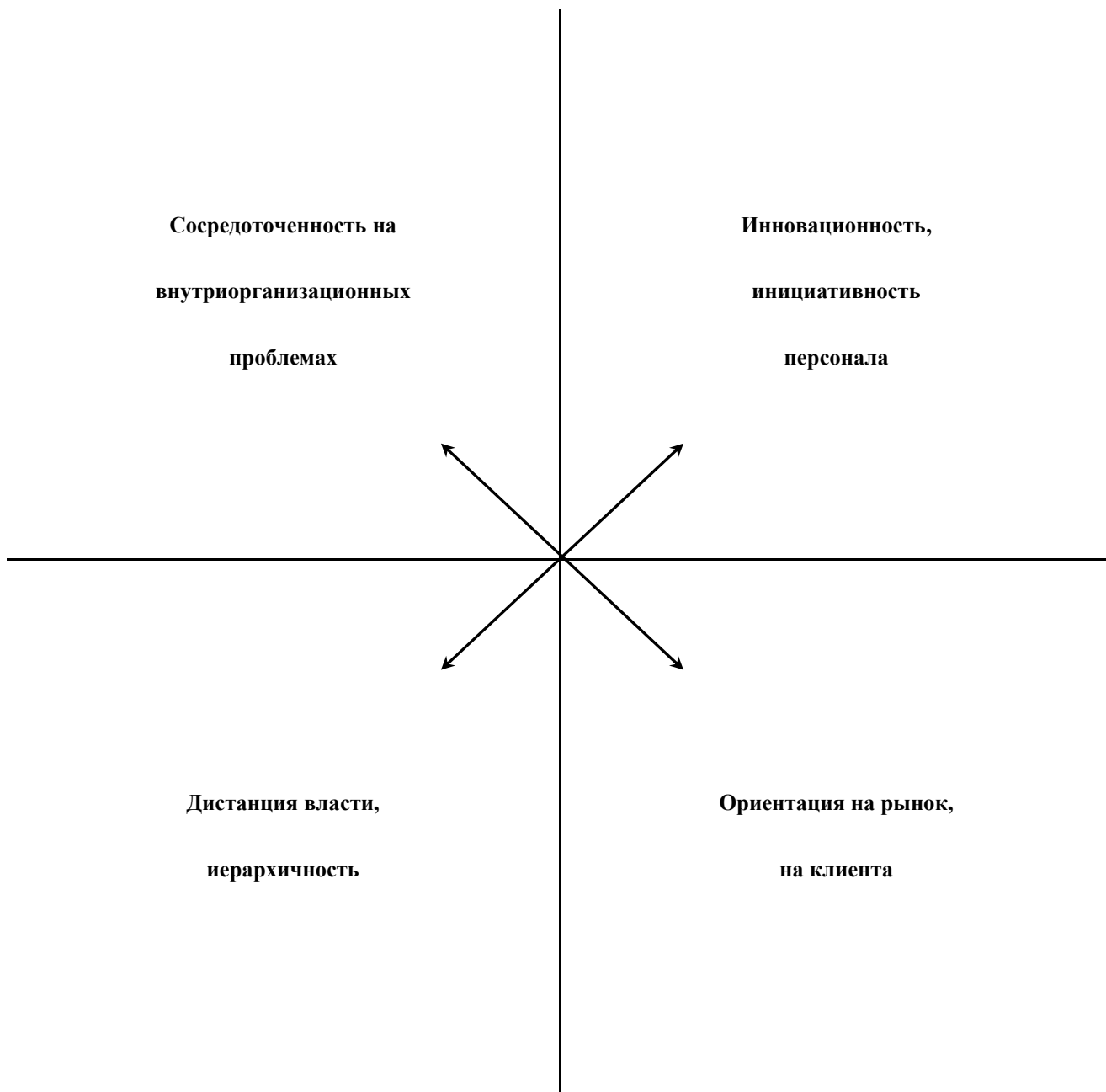
«КРЕСТОВИНА»

³ Если названия оргпатологий вам непонятны, задайте свои вопросы в Центр защиты прав СМИ по e-mail.

⁴ Под управленческой прибылью подразумевается повышение эффективности многих аспектов деятельности организации, которое происходит за счёт улучшения качества управления организацией.

Что преобладает в Вашей организации?

Удлините или укоротите стрелки в каждом квадранте в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к Вашей организации.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

1. ЕСТЕСТВЕННЫЕ (неизбежные) ошибки:

- а) в *прогнозах* тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п.;
- б) в *оценках* ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т.д.;

в) **непредвиденные**, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий

и т.д.

2. ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ:

а) неприятие перехода от модели управления "**приказ-исполнение**" к модели управления "**согласование интересов**";

б) неприязнь к **поведенческим технологиям**, например, к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.п.;

в) "**ерунда все, что нельзя посчитать**" - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т.д.;

г) отношение к работе над **стратегией** как к занятию абсолютно непрактичному;

д) **заниженная оценка** реального потенциала **работников**;

е) **боязнь делегировать** ответственность своим подчиненным.

3. НЕЗНАНИЯ:

а) закономерностей смены **стадий** развития организаций;

б) методов формулирования должностных **функций**;

в) современных **мотивационных** систем;

г) методов **анализа ситуаций**;

д) управленческих **технологий**.

4. НЕУМЕНИЯ:

а) формулировать **цели** своей фирмы;

б) **доводить** общефирменные цели **до целей подразделений** и работников;

в) просчитывать свои решения на **реализуемость**;

г) планировать **многовариантно**;

д) обеспечивать **фактическое выполнение решений**;

е) использовать **индивидуальные особенности** работников.

5. ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СКЛОННОСТИ:

- а) к *самоцентризму*, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
- б) *демотивирующий* стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
- в) "*информационная алчность*" - стремление знать и контролировать в организации все;
- г) *дублирование порядка*, когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т.д.;
- д) склонность давать задания, устраивать разборательства "*через голову*" подчиненных руководителей;
- е) *перегрузка лучших* работников по принципу "грузить на того, кто везет"; ж)
- ж) привычка назначать нереальные, т.н. "*мобилизационные*" сроки выполнения заданий;
- з) *поспешность* в выдаче заданий, от чего у подчиненных возникает установка: "не торопись выполнять – скоро отменят";
- и) *необязательность на слово*, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя – его ценнейший капитал;
- к) *склонность* поддаваться манипулированию со стороны подчинённых;
- л) *эмоциональное подавление* подчинённых: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведёт к большим управленческим потерям (снижение инициативы сотрудников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений).

6. Управленческие ИЛЛЮЗИИ:

- а) вера в *непогрешимость своих решений*, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
- б) культ *материального стимулирования*, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание "включать" более сложную мотивацию персонала;
- в) склонность видеть *причины своих трудностей* прежде всего *во вне*, а не внутри организации;
- г) преувеличение *фактора лояльности* ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т.д.;
- д) склонность рассматривать достигнутое *благополучие как постоянное*, самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

I. Впишите, пожалуйста, здесь те управленческие ошибки, которые, по Вашему мнению, не нашли отражения в приведённом перечне (обозначьте каждую из них соответствующей цифрой и буквой).

II. Выделите, пожалуйста, из перечисленных и добавленных Вами ошибок по три – четыре в каждый квадрат (обозначьте их соответствующими им цифрой и буквой)

А	Б
Представляют наибольшую <i>опасность</i> для дела	Особенно актуальны для <i>Вашей организации</i> сегодня

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ

Определение: *Отклонение от нормы*

Дисфункция организации

Типы оргпатологии:

А. В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

1. Господство структуры над функцией;
2. Автаркия подразделений;
3. Несовместимость личности с функцией;
4. Бюрократия.

Б. В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

1. Конфликт;
2. Неуправляемость;
3. Бессубъектность;
4. Преобладание личных отношений над служебными;
5. Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников;
6. Клика.

В. В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

1. Маятниковые решения;
2. Дублирование орг. порядка;

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Прежде чем перейти от самодиагностики к дальнейшим действиям, поговорим немного об управленческой команде. Специфика редакционных коллективов заключается в том, что они состоят из большого количества творческих личностей, которые могут творить, как правило, только в обстановке свободы и понимания, не признают никакого давления руководителей и авторитаризма⁵. Поэтому их мнения в разработке стратегии редакций должны быть учтены или хотя бы услышаны. Как это сделать? Лучший способ – создать из авторитетных в редакции личностей **управленческую команду**, участники которой знают и отражают мнения различных формальных и неформальных групп. Существует и описано много способов создания различного рода команд. Но управленческая команда лучше всего сплачивается и развивается на решении значимых для организации задач.

Под управленческой командой мы будем понимать группу сотрудников редакции, которые не в силу высокой должностной позиции, а благодаря своим индивидуальным качествам, способны принимать стратегические решения.

Признаки управленческой команды⁶

1. **ПОСТОЯНСТВО СОСТАВА.** Будь то 5, 8 или 12 человек, они должны привыкнуть друг к другу, научиться понимать один другого, учитывать индивидуальные особенности каждого. Кроме того, в команде формируется своя субкультура с появлением сильного чувства «мы». А такое чувство может появиться только у ограниченного количества постоянно взаимодействующих людей, более или менее изолированных или выделенных из окружающей среды. Это сплачивает команду, способствует превращению ее в коллективного субъекта.
2. **РЕГУЛЯРНОСТЬ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ.** Этот признак создает ритм совместной работы, повышает деловую готовность к определенному сроку, у участников команды появляется своего рода условный рефлекс на конкретные дни и часы, что дополнительно мотивирует и активизирует их участие в командной работе. Поэтому заседания управленческой команды лучше назначать на постоянные дни и часы с одинаковыми интервалами между ними.
3. **ПРЕДМЕТ РАБОТЫ.** Управленческая команда сильнее всего отличается от любой другой (исполнительской, творческой), прежде всего, тем, что она занимается выработкой перспективных решений (образ желаемого будущего, планирование, возможные действия на рынке, изменения в оргструктуре, назначения ключевых лиц и т.п.). Текущими вопросами управленческой команде заниматься не следует – не по чину, так сказать. Эти заботы могут быть предметом любых совещаний, планёрок, в ином составе и режиме, хотя и члены управленческой команды могут на них присутствовать довольно активно.
4. **КОМАНДНЫЕ ПРАВИЛА.** Раньше или позже любая управленческая команда, пусть не всегда осознанно, вырабатывает в себе некие правила взаимодействия.
5. **ОБЩЕЕ ДЕЛО.** У возможных участников управленческой команды должно быть это самое общее дело, совместный бизнес, единый объект управления, общая судьба.

⁵ Да и главному редактору, когда он принимает решения не один, а с командой, легче выдерживать давление власть предержащих. Но риски, всё-таки, остаются на его плечах...

⁶ По «Методы развития организаций», А.И. Пригожин, МЦФЭР, Москва, 2003.

СРАВНЕНИЕ С КОНКУРЕНТАМИ

Важно знать, какое место в ряду конкурентов (да и их самих тоже надо знать) вы занимаете. Эту информацию можно получить и обработать самим. Результаты этой работы могут быть для вас неожиданными.

Делается это так. На встрече управленческой команды определите список конкурентов (5–10). Распределите их в порядке убывания значимости.

Составьте второй список – критерии (7–12), по которым вы будете проводить сравнение. Распределите их так же по убывающей значимости. (Не забудьте о фокусе конкуренции!). Начертите таблицу, в которой в горизонтальном ряду будут перечислены ваши конкуренты (по убывающей значимости). В этот рядстройте и своё СМИ. А в вертикальном ряду по такому же принципу расположите критерии сравнения. Затем каждый из участников работы индивидуально оценивает по 10-балльной шкале каждого конкурента по каждому критерию. Затем сделайте сводную таблицу и простым подсчётом суммы баллов определите место каждого из сравниваемых СМИ и, естественно, своё место в этом ряду. Если информации недостаточно – остановитесь на некоторое время и постарайтесь её получить из всех доступных вам источников (это хорошее маркетинговое исследование вашего местного медийного рынка). Обратите пристальное внимание на левый верхний угол заполненной таблицы. Концентрация исходящих от конкурентов угроз там особенно велика. Ниже приведены примеры газет «А» и «К».

СРАВНЕНИЕ С КОНКУРЕНТАМИ

Критерии	Конкуренты	<i>Н-СКАЯ ГАЗЕТА</i>			<i>Н-ск - РЕКЛАМА</i>			<i>ПРОМЫШЛЕННИК</i>			<i>МЫ</i>		
		Баллы	Сумма	Место	Баллы	Сумма	Место	Баллы	Сумма	Место	Баллы	Сумма	Место
1.	ТИРАЖ	3 3 2 2 3 4 2 2	21	III	2 1 1 2 - 2 2 1	11		8 8 9 10 10 10 10 9	74	I	7 8 8 8 7 9 7 9	63	II
2.	ПОДПИСЧИКИ	2 3 2 5 3 3 1 1	20	III	0 0 1 0 - 0 0 1	2		5 8 5 8 5 10 10 9	60	II	7 8 9 8 7 9 9 9	66	I
3.	ОБЪЕМ РЕКЛАМЫ	1 1 1 3 1 1 2 1	11	IV	5 1 9 7 - 10 10 2	44	I	5 4 7 7 5 5 5 2	40	III	8 9 9 9 10 10 10 10	75	I
4.	РЕПУТАЦИЯ	0 2 1 1 5 3 0 2	14	III	0 0 1 0 - - 0 0	1		4 6 5 7 10 6 5 8	51	II	7 9 10 8 7 9 7 8	65	I
5.	ЦЕНА ПОДПИСКИ	8 6 5 3 8 - 6 -	36	III	8 0 5 5 - 0 0 -	18		8 6 8 5 10 8 0 -	45	II	5 9 8 9 10 10 9 10	70	I
6.	ПРОФЕССИОНАЛИЗМ СОТРУДНИКОВ	2 0 1 1 2 1 0 2	9	III	0 0 1 1 - 5 - -	7		7 7 8 8 8 10 8 10	66	II	7 10 8 8 7 10 9 10	69	I
7.	ФОРМАТ ИЗДАНИЯ	5 3 4 7 10 10 8 10	57	II	5 1 4 7 - 9 5 -	31		7 9 8 9 10 9 10 10	72	I	5 7 7 7 7 9 5 5	52	III
8.	ИМИДЖ ГАЗЕТЫ	2 3 1 2 0 2 0 1	11	III	0 0 1 - 7 2 - -	10		5 4 7 10 9 10 4 10	59	II	7 10 9 8 7 10 8 9	68	I
9.	ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСНАЩЕННОСТЬ	5 3 3 3 3 8 - -	25	III	5 1 3 5 - - 3 -	17		7 7 10 10 10 10 8 10	72	I	7 8 9 8 10 9 10 9	70	II
10.	ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА	8 3 1 5 3 2 6 9	37	III	8 1 1 - - 8 - -	18		4 10 1 8 10 10 10 9	62	II	5 8 9 8 7 9 8 9	63	I
11.	ЗАРПЛАТА СОТРУДНИКОВ	5 3 - 5 - - 4 3	20	III	-			8 10 10 10 10 10 10 10	78	I	7 9 9 8 7 10 8 10	68	II
12.	МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ	2 0 1 1 - 3 2 2	11	II	-			5 0 - 6 - - - -	11	II	7 9 9 8 7 9 7 10	66	I
13.	ПОКРОВИТЕЛЬСТВО (СПОНСОРЫ)	8 5 1 7 7 10 10 9	57	II	-			7 8 10 8 - 10 10 10	63	I	5 5 7 8 0 8 4 5	42	II I

Сравнение с конкурентами

Конкуренты Критерии	Труд	КП	Новая газета	Родная сторона	Клуб директоров	Сфера	МК – N-ск	Эк и Ж – N-ск	Мы
1. Утилитарность (полезность)	7, 7, 8, 7, 6 сумма – 35 место – I	5, 6, 6, 6, 5 сумма – 28 место – III	3, 5, 5, 5, 4 сумма – 24 место – V	5, 6, 5, 6, 3 сумма – 25 место – IV	0, 8, 7, -, 2 сумма – 17 место – VI	7, 9, 7, 4, 3 сумма – 30 место – II	5, 7, 6, 4, 2 сумма – 24 место – V	4, 10, 7, 4, 2 сумма – 24 место – V	5, 5, 5, 5, 5 сумма – 25 место – IV
2. Актуальность	8, 6, 9, 8, 7 сумма – 38 место – I	6, 10, 7, 9, 6 сумма – 38 место – I	5, 10, 8, 7, 5 сумма – 35 место – II	5, 8, 8, 5, 5 сумма – 31 место – III	4, 9, 7, -, 3 сумма – 23 место – VII	3, 7, 7, 4, 3 сумма – 24 место – VI	5, 8, 6, 5, 3 сумма – 27 место – V	4, 7, 8, 5, 3 сумма – 27 место – V	5, 7, 6, 6, 6 сумма – 30 место – IV
3. Оперативность	8, 6, 9, 8, 7 сумма – 38 место – II	5, 9, 8, 6, 6 сумма – 34 место – III	6, 8, 7, 7, 5 сумма – 33 место – IV	5, 7, 6, 4, 5 сумма – 27 место – VI	4, 6, 7, -, 2 сумма – 19 место – VIII	3, 5, 7, 5, 4 сумма – 24 место – VII	5, 7, 6, 5, 5 сумма – 28 место – V	4, 8, 7, 5, 2 сумма – 27 место – VI	7, 9, 9, 6, 8 сумма – 39 место – I
4. Популярность	9, 10, 9, 8, 7 сумма – 44 место – I	9, 9, 9, 9, 7 сумма – 43 место – II	3, 7, 7, 7, 5 сумма – 29 место – IV	8, 9, 9, 6, 9 сумма – 41 место – III	3, 4, 7, -, 4 сумма – 18 место – VI	8, 10, 8, 6, 9 сумма – 41 место – III	5, 7, 9, 5, 3 сумма – 29 место – IV	2, 4, 6, 4, 2 сумма – 18 место – VI	5, 5, 4, 6, 6 сумма – 26 место – V
5. Аналитичность	5, 7, 8, 9, 9 сумма – I место – 38	5, 8, 7, 9, 8 сумма – 37 место – II	4, 9, 7, 9, 7 сумма – 36 место – III	5, 8, 6, 4, 3 сумма – 26 место – VI	6, 9, 9, -, 3 сумма – 27 место – V	0, 5, 6, 3, 0 сумма – 14 место – 8	3, 6, 5, 5, 5 сумма – 24 место – VI	4, 9, 9, 5, 5 сумма – 32 место – IV	4, 6, 5, 6, 6 сумма – 27 место – V
6. Уровень подачи	7, 7, 9, 8, 6 сумма – III место – 37	7, 10, 9, 9, 6 сумма – 41 место – I	7, 10, 9, 8, 6 сумма – 40 место – II	5, 9, 8, 6, 9 сумма – 37 место – III	4, 7, 6, -, 8 сумма – 25 место – VI	3, 5, 9, 6, 4 сумма – 27 место – V	5, 8, 8, 6, 6 сумма – 33 место – IV	2, 6, 8, 5, 3 сумма – 24 место – VII	4, 4, 4, 5, 3 сумма – 20 место – VIII
7. Тематика	8, 7, 9, 9, 9 сумма – 42 место – I	5, 10, 8, 7, 8 сумма – 38 место – II	4, 10, 4, 7, 7 сумма – 32 место – III	5, 6, 6, 5, 6 сумма – 28 место – IV	4, 9, 3, -, 2 сумма – 18 место – VII	4, 7, 6, 4, 5 сумма – 26 место – V	5, 8, 7, 6, 5 сумма – 31 место – IV	2, 5, 4, 5, 4 сумма – 20 место – VI	7, 8, 7, 6, 7 сумма – 28 место – IV

СОЗДАНИЕ ОБРАЗА ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО

После проведения самодиагностики вы можете приступить к работе над стратегией, которая начинается с создания образа желаемого будущего редакции через определённый промежуток времени. Обычно это 3 – 5 – 8 лет. Это именно образ, а не проект или план (ниже вы увидите примеры образов желаемого будущего, которые создали редакции газет при помощи консультанта). Работа над ним состоит из нескольких этапов. Сначала всем участникам необходимо 2 – 3 дня подумать самостоятельно над ответом на вопрос: **какой мы хотим видеть нашу редакцию через ... лет?** Затем все они собираются вместе, и каждый оформляет своё видение на отдельном листке бумаги. На это отводится 30 – 40 минут. Затем нужно объединить участников в группы по 4 – 5 человек, в которых они создадут общий для группы образ желаемого будущего. Это своё видение они оформляют на большом листе бумаги яркими фломастерами так, чтобы после вывешивания на стену его видно было участникам остальных групп. На этот этап отводится час – полтора.

Поочерёдно обсуждаются все выработанные варианты, и создаётся общий вариант образа желаемого будущего, который принимается к дальнейшей разработке. Создавая образ будущего, необходимо задавать вопрос: **что нам нужно изменить в деятельности редакции уже сегодня?**

Образ желаемого будущего, как и работа над ним, никогда не может быть закончен. Он всегда изменяется и дополняется под влиянием внутренних и внешних факторов. Поэтому дальнейшая работа над способами достижения желаемого будущего проходит под вопросом: **что будет, если...?** Иначе говоря, следует предусматривать несколько вариантов развития событий.

Посмотрите на примеры образов желаемого будущего, которые получились у редакций «К» и «А». Конечно, это не законченные варианты.

ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО

Газета «К» – 2006 год

Вариант 1

Газета:

самое авторитетное в области издание;
выходит ежедневно;
А-2, 8 полос (4 сменные тематические вкладки);
Тираж – 20 тыс.

Субботний выпуск:

массовое информационно-рекламное издание;
32 А-3;
тираж – 50 тыс.;
много новой рекламы

Наша аудитория:

- газета: социально-активная часть населения, руководители всех рангов, предприниматели;
- субботний выпуск; те же + широкий круг остальных

Мы сами:

**профессионалы; инициативные;
возраст средний; гордость за
фирму; готовы брать на себя
ответственность не только за свой
участок, но и за общее дело; мы
сами создаём новости (круглые
столы, брифинги, конференции,
конкурсы, соревнования)**

Наша организационно-правовая форма:
автономная некоммерческая организация

! Оценка труда зависит от его результатов.

Вариант 2

Организация



Аудитория

1. Региональная элита: власть, бизнес, интеллектуально-творческая.
2. Обыватели (социально-пассивная группа).

Финансовая деятельность:

Доходы:

Реализация тиража
Реализация печатной продукции
Договорные отношения с клиентами
Поступления от спонсоров
Поступления от рекламы
Поступления от реализации информации

Расходы:

Гибкая система оплаты труда (договор)
Гибкая система поощрений и наказаний
Опред. % доходов на развитие:

- техническое обеспечение;
- повышение квалификации;
- договоры со специалистами

- финансирование акций и рекламных кампаний

Продукт

1. Газета.
2. Реклама.
3. Информация.
4. Печатная продукция.
5. Орг. мероприятия.

Общественно-политическое, информационно-аналитическое издание.

6 полос: 4 + тематических вкладки – сменный модуль

экономика
бизнес
политика
аграрная
семья
здоровье
спорт и отдых
наука и образование
история и культура
и т.д.

4 основные полосы:

- максимально информативных;
- разнообразных по тематике;
- богато иллюстрированных.

- На внутренних полосах материалы не более 200 строк.
- Пятничный выпуск носит утилитарно-рекламный характер (реклама до 32%).
- «Библиотечка "К"» – консультативно-правовой характер.
- Электронная версия.
- Дайджест.

ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО "А" В 2007 ГОДУ (вариант I)

1. Переход на упрощенное налогообложение.
2. Полная финансовая и организационно-правовая самостоятельность (в форме АНО, ЗАО, ООО), позволяющая иметь в собственности здания, сооружения, технику и т.п.).
3. Договорные отношения об информационном обеспечении (с местными органами власти).
4. Тираж не менее 25.000 экземпляров. Периодичность - 5 раз в неделю*.
5. Полная компьютеризация; верстка и печать на месте (ризограф). По возможности - выпуск побочной продукции (с целью получения дохода). Создание рекламно-экономического отдела.
6. Создание электронной версии газеты "А".
7. Сотрудники: костяк + приток молодых кадров.
8. Создание в подвале кафе для творческой интеллигенции.

ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО "А" В 2007 ГОДУ (вариант II)

* Выход газеты 3 раза в неделю: 1 номер - 8 полос, два номера - по 16 полос.

1. НЕЗАВИСИМОСТЬ. Изменение организационно-правовой формы, поиск самостоятельного зарабатывания средств (активная реклама, "прокрутка" собственных средств,), наличие собственного помещения, офисной техники.
2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОДПИСЧИКОВ. Повышение качества публикаций:
 - многожанровость,
 - аналитичность,
 - острота.
 Востребованность в разных возрастных группах (например, использование газетных материалов в качестве методических материалов в школах).
3. ФОРМАТ ("УПАКОВКА"). Изменение. Качество + увеличение объема, площади. Максимальное использование компьютерных технологий - цвет, стиль, оформление. Выход 4 раза в неделю **.
4. КАДРОВАЯ РАБОТА:
 - привлечение молодых журналистов (потенциал журфака НГУ).
 - учеба сотрудников.
 - изменение внутриредакционной структуры.

А вот ещё один пример образа желаемого будущего еженедельной газеты, назовём её «В».

**ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО РЕДАКЦИИ ГАЗЕТЫ «В»
в 2008 – 2010ГГ**

**Самая авторитетная, лучшая аналитическая газета в области,
одна из самых влиятельных в регионе**

- Идеология, концепция газеты
- Самокупаемость
- Высокая управляемость редакции, чёткий организационный порядок (чёткость в проведении планёрок и т.д.)
- Высокая зарплата сотрудников (не ниже среднего, сложившегося на данном рынке) + социальный пакет – самые высокие среди всех городских СМИ
- Сопутствующие бизнесы (информационно-рекламное агентство, издание коммерчески выгодных газет, ...)
- Высокий профессиональный уровень журналистов (критерии, подбор кадров,)
- Высокий уровень материально-технического оснащения каждого рабочего места (компьютеры, Интернет, автомобили,)
- Высокая степень специализации журналистов (минимум 10 в штате и 10 внештатных)
- Высокий уровень профессиональной конкуренции внутри редакции
- Тираж – около 50 тыс. экземпляров, газета в цвете, количество полос - ?

На самое ближайшее будущее:

Механизм оценки качества журналистских материалов
 Увеличение доходов от рекламных публикаций
 Должностные функции
 Собственное продвижение «В»
 Разделение творческих и технических планёрок

** 3 раза - по 8 полос, 1 раз (субботний номер) - 16 полос.

Это самая первая прописка желаемого будущего. Но амбиции вдохновляют...

Вы можете приступить к работе над образом желаемого будущего, минуя организационную самодиагностику. Но в процессе этой работы вам неизбежно придётся останавливаться и разбираться с тем, что не даёт вам выполнять намеченное. Поэтому существующие и потенциальные препятствия лучше выяснять сразу.

РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

Один из главных вопросов при разработке стратегии – *кто наш приоритетный читатель?* Иными словами, в расчёте на какую категорию читателей вы будете разрабатывать стратегию? Для того чтобы на него ответить, вам необходимо поработать со своей клиентской базой. При помощи управленческой команды и других сотрудников составьте список ваших клиентов (а это не только читатель, ещё и рекламодатель, и спонсор и т.п.), т.е. ответьте на вопрос: *кто наш читатель сегодня?* И отметьте те группы читателей, на которые вы хотите ориентироваться в дальнейшем. И, согласуясь с образом желаемого будущего, наметьте те мероприятия, которые помогут вам их привлечь.

Такая у нас получилась клиентская база газеты «К»

Читатели:



Политики
Обыватели, бюджетники, пенсионеры
Молодёжь

Рекламодатели:

Крупные предприятия	Досуг
Рекламные агентства (иностранцы)	Частные лица
Торговля	Услуги

Спонсоры:

Власть
Бизнес

** Теперь надо определить приоритетных и трансляционных клиентов.*

МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ РАБОТЫ С РАЗНЫМИ ГРУППАМИ КЛИЕНТОВ.

Вариант 1

Для среднего класса:

I. Официальные документы и материалы официального характера: обсуждение готовящихся решений и законопроектов с привлечением к обсуждению самих клиентов, их конкурентов; стиль жизни – «ср. класс».

Информация о происходящих в регионе событиях – максимально точная, разнообразная и краткая (в т.ч. судебная, криминальная, личностная, светская).

Аналитика и прогнозы, исходящие от специалистов.

Реклама.

II. Тематические модули

Для представителей власти:

- материалы – отчёты об их работе, социально-направленной деятельности, в т.ч. и опосредованного характера: «власти о людях, людям – о власти»;
- публикации официального характера;
- статистика, социальные исследования;
- законодательный аспект во всех проявлениях.

Для обывателей (бюджетники, домохозяйки, пенсионеры):

новости, разнообразные по форме и содержанию; сплетни, слухи, прогнозы, ответы на вопросы, консультации, советы, конкурсы-акции с обязательным вручением призов, реклама потребительских товаров и услуг; чтиво (криминал, трогательные истории, личностные интервью с известными персонажами); письма, командировки по ним.

Для молодёжи:

возрастная субкультура, молодёжные общественные движения, трудоустройство и образование.

План организационных мероприятий

1. Изменение структуры управления и подразделений.
2. Изменение оплаты труда, поощрений и наказаний.
3. Изменение оформления, модели издания.
4. Слоган, логотип.
5. Календарный план акций, мероприятий, которые организует газета, в которых она участвует.
6. Экономически обоснованные тематических модулей.

Вариант 2

Читатели

1. Социально-активный тип (бизнес кр., ср., малый); производ – специалисты, власть, политики, творч. интеллигенция, молодёжь.
2. Обыватель.
3. Постоянная работа над расширением читательской аудитории и продвижением издания.

Всем необходим **качественный** продукт: от содержания до оформления.

Для этого:

- а) тематическая модель (с учётом вкладок);
- б) графическая модель;

- в) постоянное изучение спроса и аудитории;
- г) обратная связь;
- д) грамотное использование своих преимуществ (еждневн., связь с властью, выход на область и т.д.);
- е) повышение проф. уровня (при использовании методов стимулирования и мотивации; учёба кадров).

Рекламодабель

1. Местные товаропроизводители и производители услуг.
2. Крупный бизнес.
3. Рекламные (информ. агентства).
4. Частные лица.

Спонсоры

Власть и бизнес, политики, фонды:

- а) проведение Дней газеты в подписную кампанию 2004 г.;
- б) заключение взаимовыгодных договоров;
- в) спонсоры тематических выпусков;
- г) техническое обеспечение – реклама.

Мероприятия:

1. Определение читательского спроса и читательской аудитории – май.
2. Тематическая, графическая модели – май – июль.
3. Создание структуры (отдел, служба) по распространению, продвижению, рекламе – июнь, июль.
4. Изменение структуры редакции и системы оплаты. Ориентир на осознанную мотивацию** – июль – август.
5. Изменить структуру, формы работы, оплату труда сотрудников отдела рекламы – май – июнь.
6. Изучение имеющейся базы рекламодателей, установление более тесных связей (письма, поздравления и т.д.).
7. Расширение клиентской базы за счёт предложений тематических выпусков – всегда.
8. Реклама себя для привлечения потенциального клиента – всегда.

**Чёткая система критериев оценки труда; должностные функции.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ФУНКЦИЙ

Пожалуйста, не меняйте организационную структуру ваших редакций до тех пор, пока не создадите качественный образ желаемого будущего. Только определившись с тем, что вы хотите получить в отведённый период времени, вы сможете приступить к изменениям в редакции. К изменениям хорошо продуманным и соответствующим тем задачам, которые вам предстоит решить. Очень важной частью этой работы является работа над формулированием должностных функций. Наиболее качественным сегодня считается так называемый продуктивный подход, т.е. функции не просто описаны, а в терминах продукта, который работник или подразделение редакции поставляют на внутриредакционный рынок. Иными словами, работники (редакторы, журналисты, технические службы) договариваются между собой, что именно и какого качества должен каждый из них вкладывать в общий труд всей редакции. И что и от кого нужно сотруднику для создания продукта надлежащего качества. Не «координация деятельности отделов с целью...», «выполнение нормы строк...» и т.п., а рост числа читателей или увеличение количества рекламодателей.... А что сотрудник будет для этого предпринимать – координировать, выполнять, ездить в командировки, заниматься саморазвитием или чем-либо ещё – его дело.

Сформулированная таким образом должностная функция встраивается в текст должной инструкции.

Ниже пример должностных функций руководителя отдела рекламы, который сотрудники редакции газеты «А» выработали при помощи консультанта.

ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА РЕКЛАМЫ ГАЗЕТЫ «А»

Рост и развитие читательской аудитории рекламными средствами. Привлечение новых читателей и рекламодателей.

Внутренний клиент – главный редактор

- Повышение доходности газеты за счёт
 - а) более эффективного использования рекламных площадей газеты;
 - б) поиска, заключения договоров и размещения дорогостоящих рекламных материалов.

- Развитие и поддержание репутации газеты

у читателя:

- *самые важные события, происшедшие в городе, наиболее полно, достоверно и оперативно публикуются в «А»;*
- *все решения местной власти вступают в силу после опубликования их именно в «А»;*
- *мы отвечаем за материалы, напечатанные на наших страницах;*
- *«А» – это традиция, его выписывали ещё ваши прадеды;*
- *рекламные материалы в «А» – это правда;*
- *мы не «жёлтые»;*
- *у нас работают профессионалы;*
- *наша газета и её сотрудники – победители профессиональных российских и областных конкурсов;*
- *мы обходим «острые углы», но и не «прогинаемся» перед властью;*
- *у нас самый большой тираж в городе;*

у рекламодателя:

- *реклама, размещённая в «А» – двигатель бизнеса клиента;*
- *«А» – надёжный партнёр (соблюдение договорных обязательств, помощь в подготовке рекламных материалов, оперативность их размещения и т.д.);*
- *мы уважаем клиента и его требования;*
- *не всякий рекламный материал может быть размещён в «А»;*
- *реклама в «А» – это престижно.*

Внутренний клиент – все отделы

- Разработка гибкого тарифа и системы скидок, льгот и т.д. для каждой категории рекламодателей с целью получения постоянных клиентов.
- Готовить и рассылать по области и региону прайс-листы с нашими услугами, возможностями и т.д.
- Соблюдение разумного баланса между творческими и коммерческими интересами.
- Поиск объектов для статей на коммерческой основе.

Внутренний клиент – бухгалтерия

- Юридически грамотное оформление договоров с клиентами.
- Своевременное поступление оплаты от рекламодателей.

Внутренний клиент – корректоры

- Предоставление текстов рекламных материалов с правильными названиями, техническими характеристиками и т.п.
- Все рекламные тексты должны проходить через корректуру обязательно и своевременно (т.е. когда ошибки в них ещё можно исправить).

Внутренний клиент – компьютерный отдел

- Следить за соблюдением рекламодателями условий приёма рекламных объявлений в электронном виде.
- Предоставление для вёрстки откорректированных текстов рекламных материалов в электронном виде.
- Реклама наших услуг по изготовлению рекламных модулей для других изданий.

ТРЕБОВАНИЯ РЕКЛАМНОГО ОТДЕЛА К ДРУГИМ ОТДЕЛАМ

К главному редактору

- ⇒ Чёткая постановка задач.
- ⇒ Предоставление возможности обучения, повышения квалификации.

К творческому коллективу

- ⇒ Помощь в подготовке рекламных статей и материалов.
- ⇒ Поиск объектов для статей на коммерческой основе.

К компьютерному отделу

- ⇒ Творческий подход, придание рекламным материалам «товарного» вида.

К операторам-наборщикам

- ⇒ Своевременная и качественная обработка рекламных материалов.

К фотокорреспонденту

- ⇒ Качественные фотографии к рекламным статьям.
- ⇒ Фотомонтаж модульной рекламы.

К бухгалтерии

- ⇒ Своевременное оформление платёжных документов клиентов.

И в завершение несколько слов на тему:

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Однажды в ходе оргдиагностики одной редакции я работала с управленческой продукцией (приказами, распоряжениями, должностными инструкциями и т.д.) в специально отведённой комнате, рядом с секретариатом. Все были заняты своими делами. Но вдруг я услышала нецензурную тираду ответ. секретаря, произнесённую повышенным тоном. И в таком же духе ответ кого-то из корреспондентов. Главный редактор вышел из своего кабинета и негромко произнёс: «Тише, в редакции гости». Под гостем имелась в виду я.

Через несколько дней на общем собрании сотрудников по обсуждению результатов оргдиагностики я описала эту ситуацию. Сказала и о том, что мне показалось странным, что руководитель не возмутился, не пресёк резко это чернословие, а лишь смиренно попросил быть тише по причине присутствия постороннего человека. А если бы читатель ненароком зашёл? Какое мнение о **нормах** взаимоотношений между сотрудниками, несущими культуру в массы?

С тех пор как кто-то в моём присутствии пытался произнести что-то неудобоваримое, на него шикали: «Тише, в редакции гости».... Как известно: многое из малого, малое из многого.

Я не думаю, что эта редакция – исключение.

Когда мы говорим о культуре, мы подразумеваем вообще всё *ценное*, накопленное человечеством: материальные, духовные, социальные ценности. Из всего этого нас интересуют, прежде всего, те *ценности, которые определяют поведение людей*. Иначе говоря, организационная культура есть продукт взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных культур участников организации.

Из чего складывается организационная культура? Разложим её на компоненты. Только будем помнить о том, что грани между ними хоть и существенны, но весьма условны. Это:

- **идеологемы** (прикладные идеалы, вокруг которых строится идеология фирмы);
- управленческие установки (решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, критериев оценки, которые все вместе предназначены для воплощения избранных идеологем в практику деятельности организации.);
- **правила** (договорной порядок, необходимый для осуществления идеологем и управленческих установок; в развитом виде – это Кодекс);
- **обыкновения** (некоторые организационные ритуалы, специально вводимые для подкрепления правил (Кодекса) и подтверждения ценности избранной идеологемы);
- **нормы** (это сложившиеся, привычные ценности, фактически определяющие повседневное деловое поведение работников. Нормы – самая главная и трудная компонента организационной культуры. Все усилия по изменению организационной культуры предпринимаются для изменения именно норм).

Нормы в коллективе складываются либо спонтанно, либо становятся результатом управленческого воздействия. Коллектив контролирует следование им, реагирует на их нарушение негативными воздействиями. Иначе говоря, нормативная среда, однажды сложившись, саморегулируется. Это задаёт ей большую инертность и защитную способность. Следование своим нормам коллектив поддерживает через механизм социально-психологического контроля.

Если удаётся развить нормы в нужном направлении, то они могут существенно подкреплять управление, становясь его естественными резервом и основой. Намного повышаются управляемость организации, её жизнеспособность и энергия. Управлению тогда приходится тратить меньше усилий на достижение целей.

Но изменение нормативной среды даётся очень трудно. Соппротивление обычно не проявляется открыто, происходит скорее глухо, вне наблюдаемых явных проявлений.

Однако бывают случаи, когда управленческое воздействие на нормы совершенно необходимо. Это когда в коллективе сложились негативные нормы. То ли они унаследованы от предыдущей стадии развития организации, то ли стали следствием некоторых ошибок управления, то ли привнесены извне организации.

Нормативная среда организации – сердцевина организационной культуры. Никакие идеологемы, установки, никакие программы и стратегии, новшества и функции не будут реализованы, если нормативная среда с ними не совместима.

Как же управление может воздействовать на организационную культуру?

Прежде всего, это собственный пример, демонстрирующий подчинённым определённый стиль поведения, индивидуальную деловую культуру. Если руководитель стремится повысить надёжность, обязательность в работе сотрудников, и он сам аккуратен в исполнении своих обещаний и требователен по этой части к другим. Тогда индивидуальная деловая культура руководителя переходит в организационную культуру фирмы.

Кроме того, он может приказами, распоряжениями вводить некоторые идеологемы, правила функционирования организации и контролировать их соблюдение.

Многое можно сделать и через т.н. внутренний PR: на заседаниях, собраниях, в личных встречах руководители систематически сообщают о новых приоритетах, разъясняют их важность.

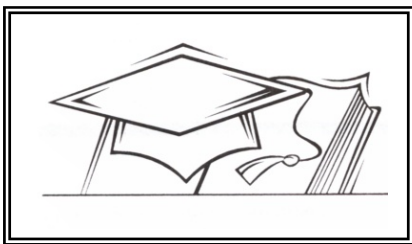
Существуют, конечно, и консультационные методы влияния на организационную культуру – это: методы определения служебных функций, мотивирующей оценки персонала, игровые и иные методы, через которые в организации задаются и осваиваются ценности. Описать их здесь невозможно. Однако то, что могут сделать личным примером руководитель и управленческая команда невозможно переоценить. Дерзайте!

NB! Для проведения изменений одного желания мало. Работа по усовершенствованию управленческой деятельности редакций требует огромного напряжения всех сил руководителя и управленческой команды. И строгое консультационное предупреждение – *решения по выработке и внедрению изменений в работу организации (как, впрочем, и по другим поводам) лучше не принимать совсем, чем принимать и не выполнять!*

Успехов!

Литература:

1. А.И. Пригожин, Методы развития организаций, МЦФЭР, Москва, 2003.
2. Г. Минцберг, Б. Альстред, Д.Лэмпел, Школы стратегий, ПИТЕР, Санкт-Петербург, 2000.
3. И. Ансофф, Новая корпоративная стратегия, ПИТЕР, Санкт-Петербург, 1999.



УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

**Николай ПАВЛЕНКО, адвокат, партнёр компании «ГЕОРГ
Консалтинг» www.georg.ru**

Управление налоговыми обязательствами неотделимо от общей предпринимательской деятельности хозяйствующего субъекта. Оно является неременным и непосредственным ее элементом и должно осуществляться на всех ее уровнях и этапах.

Управление налоговыми обязательствами можно определить как совокупность плановых действий, направленных на увеличение финансовых ресурсов организации, регулирующих величину и структуру налоговой базы, воздействующих на эффективность управленческих решений и обеспечивающих своевременные расчеты с бюджетом по действующему законодательству.

Право налогоплательщика принимать меры, направленные на правомерное уменьшение своих налоговых обязательств, основано на праве всех субъектов права защищать свои охраняемые законом права (в первую очередь, право собственности) любыми не запрещенными законом способами. Согласно ст. 209.2 ГК РФ собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц.

Необходимость налогового планирования изначально определена современным налоговым законодательством, изначально предусматривающее различные налоговые режимы, в зависимости от статуса налогоплательщика, направлений и результатов его финансово-хозяйственной деятельности, места регистрации и организационной структуры организации налогоплательщика.

С переходом на новый уровень отношений «государство-предприниматель» возросла роль управления налоговыми обязательствами.

Однако многие руководители российских организаций до сих пор не используют управление налоговыми обязательствами как один из важнейших инструментов эффективного управления производством. Тому есть две причины:

- недопонимание роли управления налоговыми обязательствами в современных условиях;
- отсутствие разработанных и апробированных отечественных методических подходов в области управления налоговыми обязательствами на предприятиях в условиях рыночной экономики.

Управление налоговыми обязательствами является составной частью системы планирования на предприятии и позволяет:

- прогнозировать налоговые отчисления предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах;

- оперативно и эффективно управлять имеющимися ресурсами и денежными потоками предприятия;

- существенно снизить риск финансовых затруднений, избежать налоговых последствий за несвоевременное исполнение обязанностей налогоплательщика и процедуры принудительного банкротства.

Для отечественных предприятий актуальность рассматриваемой проблемы очевидна. Для ее решения имеются два подхода:

- первый - использование зарубежного опыта в данной области. Однако возможности такого подхода относительны, так как налоговое законодательство Российской Федерации достаточно специфично;

- второй - разработка отечественными учеными и специалистами - практиками (в том числе специалистами налоговых служб) методики управления налоговыми обязательствами на предприятиях.

Конечно, полностью нельзя игнорировать международный опыт в данном вопросе, необходимо взять из него самое рациональное, что не только отвечает современному развитию отечественного рынка, но и нацелено на дальнейшее развитие нашей рыночной экономики.

По многим позициям предлагаемые подходы не публиковались ранее и даже в данном материале не претендуют на полноту изложения и бесспорность некоторых положений рассматриваемой проблемы.

Налоговое планирование заключается в разработке и внедрении различных законных схем снижения налоговых отчислений, за счет применения методов стратегического планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В условиях жесткой фискальной политики российского государства на фоне продолжающегося экономического кризиса и сокращения материального производства налоговое планирование позволяет предприятию выжить.

Под налоговым планированием понимаются способы выбора “оптимального” сочетания построения правовых форм отношений и возможных вариантов их интерпретации в рамках действующего налогового законодательства.

Любой подход к проблеме экономии и риска вынуждает применять комплекс специальных мер по маневрированию в “налоговых воротах” и адаптации к непостоянству законодательства и регламентирующих документов. Активная деятельность в этом направлении при справедливом ужесточении налогового контроля немыслима без понимания принципов налогового планирования вне зависимости от конкретно приводимых примеров.

Налоговое планирование можно определить, как выбор между различными вариантами методов осуществления деятельности и размещения активов, направленный на достижение возможно более низкого уровня возникающих при этом налоговых обязательств. Очевидно, что в идеале такое планирование должно быть перспективным, поскольку многие решения, принимаемые в рамках проведения сделок особенно при проведении крупных инвестиционных программ, весьма дорогостоящи, и их “компенсация” может повлечь за собой крупные финансовые потери.

Поэтому налоговое планирование должно основываться не только на изучении текстов действующих налоговых законов и инструкций, но и на общей принципиальной позиции, занимаемой налоговыми органами по тем или иным вопросам, проектах налоговых законов, направлениях и содержании готовящихся налоговых реформ, а также на анализе направлений налоговой политики, проводимой правительством. Информацию по этим вопросам можно получить из материалов, публикуемых в прессе, отчетов о заседании Государственной Думы и местных органов управления, электронных правовых информационных систем и т.д.

Эффективность налогового планирования всегда следует соотносить с затратами на его проведение. Следует также соотносить цели налогового планирования со стратегическими (коммерческими) приоритетами организации.

Почему оптимизация, а не просто минимизация?

Налоговое планирование является одной из главных составляющих частей процесса финансового планирования, основной задачей которой является предварительный расчет вариантов сумм прямых и косвенных налогов, налогов с оборота по результатам общей деятельности по отношению к конкретной сделке или проекту (группе сделок) в зависимости от различных правовых форм ее реализации.

Налоговая оптимизация — процесс, связанных с достижением определенных пропорций всех финансовых аспектов сделки или проекта.

Существует распространенное мнение, что оптимизация проводится только с целью максимального законного снижения налогов. В этом случае ее часто называют налоговой минимизацией.

Многие задают вопрос: если можно законным способом оптимизировать налоговые платежи, то почему бы не создать такую схему работы организации, при которой они будут минимальны?

Существует некая усредненная статическая модель деятельности организации, которая может быть рассчитана государственными органами на основании средних данных по региону для предприятий различных типов и сфер деятельности. Разработанные поведенческие модели с соответствующими экономическими параметрами, которые рассчитываются на основании обработки статистических данных, описывают работу предприятий и организаций.

В практике работы консультантов часто встречаются случаи, когда необходимо проведение работ по составлению сбалансированных налоговых отчислений, в первую очередь связанное с существующими негласными нормативами сумм платежей в бюджет по разным налогам, которые могут быть взаимно зачтены.

При резком изменении или значительном и постоянно несоответствии указанным параметрам Вы рискуете подвергнуться внеплановой пристрастной налоговой проверке контролирующих органов, которая может существенно затормозить текущую деятельность организации или сделать ее практически невозможной.

Как правило, эта неприятная процедура при отсутствии квалифицированного юриста или финансового адвоката может закончиться значительными потерями даже при корректном ведении бухгалтерского учета.

Кроме того, следует отдавать себе отчет, что при безоглядном применении налоговой минимизации нарушается баланс операций по другим сделкам, что вызывает пристальное и заслуженное внимание фискальных служб.

Управление налоговыми обязательствами может быть как внутренним, так и внешним. Объекты управления налоговыми обязательствами для внешних и внутренних пользователей информации о финансовой деятельности предприятия различны.

Основным источником информации о финансовой деятельности предприятия является бухгалтерская отчетность, которая стала публичной. Отчетность предприятия в рыночной экономике базируется на обобщенных данных финансового учета и является информационным звеном, связывающим предприятие с обществом и деловыми партнерами - пользователями информации о деятельности предприятия.

Первую группу пользователей информации составляют:

- собственники предприятия;
- заимодавцы (банки и прочие организации);
- поставщики;
- клиенты (покупатели);
- налоговые органы;
- персонал предприятия и руководство.

Вторая группа пользователей информации - это субъекты, осуществляющие анализ деятельности (хотя и непосредственно не заинтересованные в деятельности предприятия) с целью подготовки правильного объективного решения или защиты интересов первой группы:

- аудиторские фирмы;
- налоговые консультанты;

- оценщики;
- биржи;
- юристы;
- конкурсные управляющие;
- пресса;
- ассоциации;
- профсоюзы.

Каждый субъект изучает и анализирует исходную информацию с учетом своих интересов, но только руководство предприятия может углубить анализ отчетности, используя данные производственного учета в рамках внутреннего управления налоговыми обязательствами, производимого с целью принятия грамотного, взвешенного и осмотрительного управленческого решения, направленного на законодательно разрешенную оптимальную сумму налоговых платежей.

Планирование на предприятии - это процесс систематической подготовки и принятия управленческих решений относительно его будущей деятельности. После планирования следуют реализация решений и контроль полученных результатов.

Планирование, реализация и контроль результатов составляют процесс управления предприятием - менеджмент.

Из всего вышесказанного следует, что управление налоговыми обязательствами на предприятии - это процесс систематической подготовки и принятия управленческих решений, прямым образом влияющий на конечный финансовый результат (прибыль). Здесь акцентируется прямое влияние, потому что все управленческие решения в области маркетинга, менеджмента или производства непосредственно влияют на конечный финансовый результат (прибыль).

Таким образом, управление налоговыми обязательствами - это неотъемлемая часть общего процесса планирования на предприятии в области финансов.

Налоговые инспекции также являются пользователями информации. Вся отчетность предприятия, представляемая в налоговые органы, делится на два блока:

- финансовую отчетность;
- налоговую отчетность.

На основании мониторинга как по каждому отдельно исследуемому налогоплательщику, так и в целом по всем налогоплательщикам, сгруппированным по тем или иным группам налоговых поступлений с учетом определенных макроэкономических показателей, разработанных Департаментом экономической политики и развития каждого региона, МНС России прогнозирует налоговые поступления на налоговый или отчетный период. Далеко не последнюю роль в данном процессе играют и сведения о прогнозе налоговых платежей, полученные непосредственно от самих налогоплательщиков.

Отсюда следует вывод, что только совместными усилиями группы из ученых - налоговиков и самих предприятий могут быть разработаны методы управления налоговыми обязательствами.

Быстрейшее решение данной проблемы возможно при активном обмене мнениями по данному вопросу и выявлении факторов и взаимосвязей, играющих важную роль при осуществлении как внутреннего, так и внешнего управления налоговыми обязательствами.

Планирование налогов и сборов производится исходя из действующего налогового законодательства с учетом уже введенных поправок и тех поправок, которые уже опубликованы и будут введены с 1 января следующего года. Необходимо учитывать поправки не только в федеральные законы но и в другие законодательные акты Российской Федерации.

Из макроэкономических параметров развития экономики, оказывающих влияние на планирование налоговых платежей, необходимо учитывать прогнозы по приросту объемов производства. В связи с этим:

- нужно учитывать тенденции развития отрасли - спад, подъем, стабильность и т.д.;
- если готовится к запуску новое направление производства или выпуск отдельных видов товара, нужно оценить необходимость и востребованность на рынке, т.е. использовать макроэкономические показатели развития экономики региона, такие, как:

индекс роста объемов производства;
индекс роста фонда заработной платы;
индекс оптовых цен промышленности;
индекс потребительских цен;
индекс роста розничного товарооборота;

и другие показатели, значимость которых определяется региональными Департаментами экономической политики. В разных регионах в зависимости от принятых социально - экономических и инвестиционных программ развития региона ранжировка показателей по значимости различная, что также необходимо принимать во внимание.

Необходимо учитывать и индивидуальные особенности развития предприятия - модернизацию, реконструкцию и т.п.

Управление налоговыми обязательствами осуществляется на основании оценки предыдущих налоговых платежей, произведенных в бюджет, с учетом коэффициента инфляции, который планируется на следующий год.

Не менее важен прогноз расширения объема затрат, принимаемых к уменьшению налогооблагаемой прибыли, который снижает объем финансовых результатов за счет ряда показателей, предусмотренных в законодательных актах РФ.

Исходными налоговыми показателями планирования являются:

- изменение порядка отнесения на затраты расходов;
- введение порядка исчисления налогооблагаемой базы по налогу на прибыль по методу начисления;
- изменение порядка отнесения на финансовый результат убытков, полученных в предшествующем налоговом периоде, в соответствии с которыми налогоплательщикам предоставляется право уменьшения налоговой базы текущего налогового периода на всю сумму полученного ими убытка в предыдущем налоговом периоде. При этом совокупная сумма переносимого убытка ни в каком отчетном (налоговом) периоде не может превышать 30% исчисленной налоговой базы.

При внутреннем планировании важнейшим фактором при планировании налоговых платежей как по налогу на прибыль, так и по другим налогам является учетная политика предприятия в целях налогообложения. Она может существенно отличаться от учетной политики предприятия.

Учетная политика - распорядительный документ руководителя предприятия, утверждающий его учетную политику на предстоящий период деятельности, является обязательным элементом системы нормативного регулирования бухгалтерского и налогового учета на предприятии наряду с государственными нормативными актами.

Государственная система регулирования способов ведения бухгалтерского и налогового учета допускает многовариантность учета того или иного факта хозяйственной деятельности.

Учетной политикой предприятия должно быть предусмотрено использование лишь одного из этих вариантов, который должен быть закреплен в приказе об учетной политике.

При формировании учетной политики предприятия бухгалтерия и финансовый отдел должны в максимальной степени учитывать интересы предприятия.

Учетная политика должна быть сформирована на принципах экономии финансовых ресурсов с перспективой максимального снижения фискального давления на финансовую систему предприятия.

Однако сразу следует обратить внимание на то, что надо очень взвешенно подходить к вопросу формирования учетной политики предприятия, так как нельзя снижать реальную и завышать учетную себестоимость для снижения налога на прибыль за счет увеличения учетных материальных затрат и амортизации посредством учетной политики (без мотивированного и экономически обоснованного расчета).

Увеличение реального денежного потока на предприятии влечет за собой снижение балансовой прибыли (учетного потока), а это непременно вызовет вопросы со стороны как

акционеров, так и налоговых органов. Подобные противоречия следует разрешать с позиции долгосрочной перспективы и все же отдавать предпочтение реальным денежным потокам.

Как для внешнего, так и для внутреннего планирования налоговых платежей важно четко определиться с перечнем объектов налоговых выплат. Это возможно на основе анализа данных о перспективах развития предприятия и мониторинга налогового законодательства на следующий год. Конечно, именно этот фактор в настоящее время, когда налоговая реформа еще не завершилась и только в проекте рассмотрения предложение группы депутатов о налоговом моратории на ряд грядущих лет, трудно поддается прогнозированию, и надо серьезное внимание уделять изучению данного вопроса.

При планировании налоговых отчислений на следующий год нельзя забывать о дебиторской задолженности (если организация в приказе по учетной политике утвердила кассовый метод исчисления налогов).

Дебиторская задолженность должна быть проинвентаризована. На основе инвентаризационной описи выделяются группы:

- задолженность бюджета за выполненные работы и услуги;
- безнадежная дебиторская задолженность;
- дебиторская задолженность, по которой ожидается поступление в планируемом периоде.

По организациям, имеющим недоимку, помимо текущих плановых платежей необходимо учитывать также имеющуюся недоимку с учетом такого мероприятия, как проведенная или планируемая реструктуризация, т.е. право на реструктуризацию на конец периода.

По организациям, имеющим задолженность по начисленным штрафам и пени, следует учитывать круг планируемых мероприятий по оплате или оспариванию в арбитражном суде имеющейся задолженности.

Кроме того, в плане налоговых выплат необходимо учитывать результаты мероприятий по принудительному взысканию (если такие мероприятия проводились по отношению к организации).

В поле зрения специалистов, осуществляющих управление налоговыми обязательствами, должны быть и вопросы о намерении учредителей увеличить уставный капитал фирмы, об увеличении активов предприятия.

Перечень рассмотренных в данном пособии факторов, оказывающих влияние на налоговые выплаты, является открытым и формируется исходя из организационной структуры Организации и её сферы деятельности, с учётом фактора подготовленности персонала и его квалификации в поддержании системы в активном состоянии.

Участники процесса планирования

Процесс налогового планирования это, во-первых, совместная работа бухгалтера, юриста и руководителя (менеджера). Во-вторых, - постоянный поиск оригинальных решений и схем работы Вашей организации. В-третьих, - постоянное изучение специальной литературы, изучение и анализ опыта других организаций Вашего профиля и смежных сфер бизнеса.

Какова же роль каждого из участников процесса налогового планирования?

Собственники

Определяют базовые, стратегические параметры создания и деятельности организации: организационно-правовую форму, сферу бизнеса, порядок формирования первоначального капитала и источники инвестиций, корпоративную миссию и культуру, налоговую юрисдикцию, организационную структуру и наконец, порядок формирования прибыли и выплаты дивидендов.

Менеджер

Дает информацию по фактическим условиям сделки и по ее результатам, которые планируется получить после ее завершения.

Бухгалтер

Проводит расчеты вариантов финансовой структуры сделки и отражение ее в бухгалтерском учете, используя нормы действующего налогового законодательства, нормы и правила бухгалтерского и финансового учета. Формулирует возможные с точки зрения процедуры, требующие юридического обоснования и согласования с контрагентом. Производит расчет сумм, причитающихся к платежам в бюджет с учетом прямых и косвенных налогов.

Юрист

Анализирует процедуру сделки с точки зрения правовой защищенности, а также готовит необходимые документы с учетом “узких мест” при ее исполнении. Помогает бухгалтеру заранее обосновать трактовку и совершения (порядок учета) сделки и отражение в бухгалтерской отчетности ее результатов с учетом “узких мест” при ее исполнении. Помогает бухгалтеру заранее обосновать трактовку и совершение (порядок учета) сделки и отражение в бухгалтерской отчетности ее результатов с учетом “узких мест”.

Особенность роли юриста в налоговом планировании

Необходимость в налоговом планировании обусловлена наличием в налоговом праве весьма обширной сферы, где нормы права с достаточной точностью не определены, либо допускают их неоднозначное толкование? В этой сфере выбор наиболее “налогооптимальных” направлений требует тщательного прогнозирования возможной реакции налоговой администрации и большой вероятности вступления в активные действия с целью получения ее предварительной реакции на те или иные варианты интерпретации действий налогоплательщика и их правовых и финансовых последствий.

Принципы УНО

1. Принцип адекватности затрат

Стоимость внедряемой схемы не должна превышать суммы уменьшаемых налогов.

Допустимое соотношение затрат на созданную схему и ее обслуживание к сумме экономии налоговых издержек имеет индивидуальный порог, который может зависеть и от степени риска, связанного с данной схемой, и от психологических факторов. На практике такой порог составляет 50-90% от размера уменьшаемых налогов. Другими словами, если, например, стоимость конвертации превышает 15%, то многие предприниматели предпочтут заплатить НДС, как цену за собственное спокойствие. Следует также помнить и о том, что большинство схем, помимо затрат на создание и обслуживание, требуют и определенных расходов по их ликвидации. При этом ликвидационные расходы могут значительно превышать первоначальные вложения. Так, например, ни для кого не секрет, что зарегистрировать любое хозяйственное общество гораздо "проще", чем его ликвидировать.

2. Принцип юридического соответствия

Схема оптимизации должна быть, бесспорно, легитимной в отношении как отечественного, так и международного законодательства.

Этот принцип иногда еще называют тактикой "наименьшего сопротивления". Суть его заключается в недопустимости построения схем оптимизации, основанных на коллизиях или "пробелах" в нормативных актах. В тех случаях, когда отдельные положения законодательства являются спорными и могут трактоваться как в пользу налогоплательщика, так и в пользу государства, возникает вероятность возникновения в будущем судебных разбирательств, либо необходимость дорабатывать схему, или идти на затраты, связанные с неформальными платежами контролерам и т. д. Что же касается вопросов, неурегулированных законами ("пробелов"), то в один прекрасный день такие пропуски могут быть "заполнены" законодателем и не всегда так, как хотелось бы предпринимателям. Основной риск в этой ситуации связан с тем, что данные незапланированные издержки могут привести к нарушению принципа 1.

3. Принцип конфиденциальности

Доступ к информации о фактическом предназначении и последствиях проводимых трансакций должен быть максимально ограничен.

На практике это означает, что, во-первых, отдельные исполнители и структурные единицы, участвующие в общей цепи оптимизации, не должны представлять себе картину в целом, а могут руководствоваться только определенными инструкциями локального характера. Во-вторых, должностные лица и собственники должны избегать отдавать распоряжения и хранить общие планы с использованием средств личной идентификации (почерк, подписи, печати и т. п.).

4. Принцип подконтрольности

Достижение желаемых результатов от использования схемы оптимизации налоговых платежей зависит от хорошо продуманного контроля и существования реальных рычагов воздействия на всех исполнителей и на всех этапах.

Соблюдение принципа конфиденциальности "гаит" в себе возможность утраты полного контроля над всеми звеньями, участвующими в схеме. Так, например, если предприниматель с целью

пополнения собственных оборотных средств вносит денежные средства (в виде займа или увеличения уставного фонда) через "доверенное" лицо, то однажды он может получить требование о возврате своих "кровных". Избежать такой ситуации можно, оформив заблаговременно в единственном экземпляре документы, подтверждающие возврат полученной суммы и т. д.

Одной из особенностей большинства структур по оптимизации налогов является неформальность отношений внутренних участников процесса и тех прав и обязательств, которые возникают в связи с договоренностью с внешними контрагентами. Решение вопросов безопасности в данных условиях может быть построено на синхронизации тех договорных отношений, которые возникают де-факто с теми, которые оформляются де-юре. Так, например, в официальном соглашении могут быть указаны определенные финансовые санкции, применение которых будет происходить в случае неподписания формального акта выполненных работ или при отсутствии документов о приемке товаров и т. д. То же самое может быть использовано и при заключении трудовых соглашений с оформлением различных подписок о неразглашении и пр. Целесообразно также некоторые договора и другие юридические документы оформлять в единственном экземпляре.

Наиболее "тонким" остается момент рационального соотношения в использовании принципов 3 и 4. Данные принципы хотя и действуют в противоположных направлениях, но не являются взаимоисключающими. Напротив их разумное сочетание представляет собой одну из важнейших составляющих в системе обеспечения безопасности управления запланированным процессом.

5. Принцип допустимого сочетания формы и содержания

Если действительность немного приукрашивается, то делать это желательно без элементов абсурдизма.

Известны случаи, когда предприятия, не имеющие на балансе или в аренде никаких основных фондов и содержащие в штате только директора, "умудрялись" оказывать и транспортные, и полиграфические, и любые другие услуги. При этом заказчики не очень часто интересуются наличием у исполнителя достаточной материально-технической базы для исполнения подписанного соглашения. Их больше интересует "порядок расчетов" и прочие условия.

Синхронизация юридических и фактических действий важна не только для обеспечения защиты от "недобросовестных" участников процесса, но имеет также непереоцененное значение и для "отражения" возможных подозрений со стороны проверяющих. Это связано, в частности, с существованием в Гражданском кодексе таких понятий, как недействительная сделка, притворная сделка, мнимая сделка, недееспособный гражданин и т. д., а также с наличием в Уголовном кодексе статей, посвященных уклонению от налогов, фиктивному предпринимательству, фиктивному банкротству, отмыванию денежных средств и имущества и т. п.

6. Принцип нейтралитета

Оптимизацию налоговых платежей необходимо производить за счет своих налоговых платежей, а не за счет увеличения отчисления независимых контрагентов.

Данный принцип можно также назвать принципом взаимовыгодного сотрудничества. Некоторые налоговые платежи устроены по принципу сообщающихся сосудов: увеличение платежей у одного участника договорных отношений приводит к уменьшению платежей у другого и наоборот - уменьшение базы налогообложения у одного контрагента ведет к ее увеличению у второго (НДС, налог на прибыль). Поэтому следует принимать во внимание и интересы независимых поставщиков и покупателей.

Один из вариантов: покупатель делает предоплату на расчетный счет поставщика в последний день месяца, а банк поставщика по договоренности с ним изыскивает возможность не зачислять данную оплату на счет в тот же день (например, "подвешивает" деньги на счет "до выяснения" и т. п.). В такой ситуации поставщик на основании Закона "Об НДС" имеет право отказать покупателю в выдаче налоговой накладной и получает отсрочку в оплате налога в один месяц. Известны также случаи, когда покупатель в последний день месяца списывает все свои средства на счет поставщика под видом предоплаты, а после получения документов, подтверждающих право на уменьшение своих налоговых обязательств, требует вернуть "ошибочно" перечисленные средства. Для подобных целей некоторые предприятия даже специально берут в банке кредит. Во всех подобных ситуациях решение собственных налоговых "проблем" происходит за счет третьих лиц, что чревато, во-первых, потерей доверия со стороны партнеров, прекращением договорных отношений, а во-вторых, отказом контрагента исполнять свои обязательства с последующими судебными разбирательствами.

Следует помнить, что оптимизация налогов - это не улица с односторонним движением. Чем лучше вы будете представлять себе особенности налогообложения своих партнеров по бизнесу, тем больше у вас шансов решить свои проблемы на взаимовыгодных условиях.

7. Принцип диверсификации

Не следует все яйца хранить в одной корзине.

Оптимизация бюджетных отчисления, как один из видов экономической деятельности, связанный с движением и хранением материальных ценностей, может быть подвержен влиянию различных внешних и внутренних факторов неблагоприятного характера. Это могут быть и постоянные изменения в законодательстве, и просчеты первоначальных планов, и форс-мажорные обстоятельства.

При этом следует иметь в виду и тот факт, что, в связи с последними изменениями в уголовном законодательстве, юридические последствия от развития событий по пессимистическому сценарию имеют значительные различия в зависимости от размеров негативных трансакций.

8. Принцип автономности

Действия по оптимизации налогообложения должны как можно меньше зависеть от внешних участников.

Как небезосновательно утверждал один из классиков марксизма-ленинизма: "...жить в обществе и быть свободным от общества - невозможно". Однако стремление к данному "идеалу" вполне оправдано. Поэтому и процесс оптимизации налоговых платежей, как один из значимых элементов освобождения от общественной "нагрузки", должен руководствоваться достижением максимальной автономности.

Принципы 3 и 4 во многом являются производными от данного принципа, но имеют свою особую сферу применения, т. к. конфиденциальность и подконтрольность не синонимичны понятию автономности, а могут только рассматриваться как ее отдельные компоненты. На практике обеспечение принципа автономности требует проведения дополнительных затрат, но в то же время обеспечивает повышение безопасности существующей схемы и уменьшение уязвимости со стороны недобросовестных контрагентов.

Этапы налогового планирования

В зависимости от важности решаемых задач, степени влияния на конечный финансовый результат деятельности организации можно выделить три этапа налогового планирования – стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое налоговое планирование представляет собой механизм, позволяющий хозяйствующему субъекту определить основополагающие условия его функционирования с точки зрения оптимизации налогообложения.

Все принципиальные для организации моменты, такие, как: определение цели и задачи, сферы производства и обращения, направления и вида деятельности, выбор организационно - правовой формы и формы собственности, определение структуры и степени ее сложности, месторасположения и т.д. напрямую связаны с налогообложением. Выбор того или иного варианта влечет за собой различные налоговые последствия. От того, как будет организовано предприятие, какие формы и направления своей деятельности оно выберет, в большой степени зависит уровень его налогообложения, а значит, формирование финансовых результатов и перспективы дальнейшего развития. Стратегическое налоговое планирование определяет основные направления и принципы налоговой политики хозяйствующего субъекта и носит длительный характер. Ориентировочная продолжительность цикла – 3-5 лет.

Тактическое планирование включает в себя элементы, которые не могут быть определены одномоментно: учётные политики, штатное расписание и уровень оплаты труда, дивидентная и инвестиционная политики, порядок формирования резервов и т.п. Продолжительность цикла – 1 год.

Оперативное налоговое планирование можно определить как совокупность плановых действий, осуществляемых в процессе текущей деятельности предприятия и направленных на регулирование уровня его налоговой нагрузки. Оперативное налоговое планирование имеет среднесрочный или краткосрочный характер и базируется на условиях хозяйствования и налогообложения хозяйствующего субъекта, определенных на уровне стратегического и тактического налогового планирования. Продолжительность цикла – 4 месяца.

Сущность стратегического налогового планирования заключается в том, что при решении важнейших условий своего функционирования предприятие проводит анализ налоговых последствий при выборе того или иного варианта и определяет оптимальный, наиболее соответствующий реализации поставленных стратегических целей.

На этом же этапе происходит формирование основных элементов налоговой учетной политики организации, которые определяют принципы ведения налогового учета на ряд лет и оказывают прямое влияние и на величину наиболее существенных налоговых платежей как таковых, и на поток денежных средств в целом.

Практика работы ряда российских организаций показала эффективность одного из элементов налогового планирования - составления информационной налоговой базы конкретного хозяйствующего субъекта. Она включает в себя полный перечень платежей в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды по видам деятельности, систему льгот, ставки, источники начисления налогов, сроки уплаты и т.д.

То есть на этапе стратегического планирования целесообразно формировать так называемое налоговое поле организации, на основании которого составляются в дальнейшем и среднесрочные, и текущие планы налоговых платежей, налоговые календари и все другие элементы налогового планирования.

Оперативное налоговое планирование осуществляется по двум основным направлениям. Первое направление - расчет, анализ и управление налогооблагаемыми базами по группам налогов, объединенных по тем или иным признакам, и составление на этой основе среднесрочных и краткосрочных планов налоговых платежей.

Воздействие на налоговые базы, управление ими является одной из основных задач налогового планирования. Для этого налоги необходимо дифференцировать и сгруппировать по каким-либо признакам. На практике часто применяется группировка налогов по источникам их

уплаты, что определяет необходимость подхода к управлению их уплатой за счет цены продукции, себестоимости, прибыли организации.

Однако более действенным представляется метод дифференциации налогов по одинаковой или сходной налоговой базе, принимаемой за основу. Это значительно упрощает процедуру плановых расчетов, а значит, и процесс анализа и управления. Следуя этому принципу, можно составить несколько налоговых групп. Основными базами, принимаемыми за исходную точку расчетов, являются: объем выручки от реализованной продукции (работ, услуг), фонд оплаты труда, стоимость имущества (всего или отдельной его части), прибыль. Внутри налоговой группы определение налогооблагаемой базы по каждому конкретному налогу происходит по принципу "от простого - к сложному", а между группами фиксируются прямые и косвенные связи. Производится анализ состава налоговых баз по каждому налогу с целью регулирования величин элементов, входящих в базы обложения и размеров налогов.

Принцип "от простого - к сложному" предполагает поэтапный расчет налогов одной группы в зависимости от усложнения их налогооблагаемой базы. Например, расчет налогов, сгруппированных по объему выручки от реализации продукции, принятой за основную базу налогообложения, производится в порядке, представленном на схеме 3. Сумма налога на пользователей автодорог определяется простым умножением объема выручки (т.е. основной базы) на налоговую ставку. Для расчета НДС показатель выручки от реализации продукции является основным, но не единственным элементом, формирующим налогооблагаемую базу. Поэтому при планировании величины НДС к уплате должны быть учтены все значимые элементы налогообложения.

Далее устанавливаются и фиксируются связи между налогооблагаемыми базами и группами налогов. Например, объем выручки и фонд заработной платы напрямую влияют на величину прибыли предприятия. Налог на пользователей автодорог или взносы в социальные фонды как составные части затрат на производство продукции также непосредственно влияют на размер прибыли и соответственно на сумму налога на прибыль. Это взаимное влияние налогов и налоговых баз необходимо оценить, т.е. определить, на какую величину изменяется каждый налог при увеличении (уменьшении) той или другой налогооблагаемой базы и как эти изменения в итоге воздействуют на размер общей налоговой нагрузки и сумму чистой прибыли предприятия.

Внутри группы анализируется состав налоговых баз по каждому налогу с целью регулирования величин элементов, входящих в налоговые базы, и размеров налогов. Это направление включает в себя анализ предоставленных законодательством налоговых льгот и оценку эффективности их применения, а также определение оптимальных вариантов налогового и бухгалтерского учета.

На основе расчета налоговых баз составляются конкретные планы налоговых платежей. В зависимости от специфики деятельности организации это могут быть трех-, двухгодичные планы, которые разбиваются на более короткие периоды. Например, организациям, осуществляющим издательскую деятельность и распространяющим свои издания по подписке, целесообразно составлять полугодовые планы в соответствии со сроками подписки; предприятиям в области образования - планы, соответствующие по сроку учебному периоду, и т.д.

Необходимо отметить, что на данном этапе планирования для расчета величин налогов на основе налоговых баз следует применять укрупненные показатели, оказывающие определяющее или значимое влияние. Соответственно факторы, не играющие существенную роль, нужно свести к минимуму, что значительно упростит и ускорит процесс расчета и анализа.

Следующий элемент оперативного налогового планирования - налоговый календарь. Главная задача при составлении налогового календаря - четкий прогноз суммы уплаты налогов по конкретным датам. Если для среднесрочного планирования уместны укрупненные расчетные показатели, то для месячного плана, каковым является календарь, необходимы точные, выверенные данные, подлежащие ежедневному уточнению. Задачей этого этапа планирования является также контроль своевременности уплаты налогов в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды, так как нарушение сроков их перечислений неизбежно влечет за собой серьезные штрафные санкции.

Второе направление оперативного налогового планирования - составление многовариантных налоговых моделей при рассмотрении и принятии тех или иных управленческих решений и определение критериев выбора оптимального варианта. Это очень важный аспект планирования, зачастую недооцениваемый руководителями предприятий. Как правило, сначала принимается решение, например о выпуске новой продукции или создании нового структурного подразделения, производятся определенные действия - юридические, производственные и пр., осуществляются материальные вложения и лишь потом, в момент непосредственной уплаты налогов, выясняется, какие налоги, в каком размере, куда уплачиваются и какие при этом могли быть альтернативные действия. Только рассмотрение всех возможных вариантов с применением метода составления компьютерных финансовых моделей, их оценка с точки зрения налоговых последствий с учетом дисконтирования денежных потоков и выбор на этой основе наиболее оптимального варианта уже на начальной стадии работы над новым проектом может обеспечить успешное его внедрение и дальнейшее осуществление.

То же самое касается и текущих хозяйственных и финансовых операций. Налоговое планирование предполагает проведение анализа всех сделок на стадии их оформления, заключения договоров. От того, как изложены те или иные условия соглашения, во многом зависит величина возникающих при этом налоговых обязательств. При наличии постоянных или однотипных операций необходимо разработать унифицированные формы договоров, других необходимых документов, виды типовых бухгалтерских проводок, а также регистры налогового учета. В их разработке должны участвовать одновременно производственные, юридические, финансовые и бухгалтерские службы (или специалисты) организации.

Оперативное налоговое планирование включает в себя также оценку последствий направления инвестиций организации, размещения его прибыли и активов и определение наиболее рациональных путей. На данном этапе необходимо учитывать два аспекта: во-первых, виды и размеры предоставляемых льгот по тем или иным направлениям инвестиций и, во-вторых, различные варианты налогообложения при получении доходов от вложений.

Завершающий этап налогового планирования - это оценка его эффективности. Любое планирование бессмысленно без сравнения полученных результатов с запланированными.

Элементами данного этапа являются:

- сравнение фактических данных с плановыми показателями, определение величин отклонений, выявление и анализ их причин, установление максимально допустимых размеров отклонений (определение точности налогового планирования);

- разработка системы показателей, позволяющих определить эффективность применяемых методов и способов налогового планирования, а также степень воздействия на результативные финансовые характеристики организации (определение эффективности налогового планирования);

- корректировка действующей системы налогового планирования, принятие решений об отказе от нерезультативных методов и разработке новых.

Сравнение плановых и фактических показателей величин налоговых платежей производится при подведении итогов выполнения тех или иных планов. Одновременно определяются причины отклонений - внешние и внутренние.

И внешние, и внутренние причины отклонений необходимо проанализировать. Внешние причины по отношению к хозяйствующему субъекту - объективны, как правило, не зависят от самой организации. Роль налогового планирования в данном случае сводится к возможно более точному прогнозированию ситуации, экспертной оценке последствий.

Серьезные изменения политической и экономической ситуации в России, а также в странах, где расположены дочерние компании холдинга, требуют тщательного изучения и соответствующих корректировок финансовых и производственных планов, в составе которых входят и планы налоговых платежей. Изменения налогового законодательства более предсказуемы. Так, с введением в действие части первой Налогового кодекса РФ применение норм, ухудшающих положение налогоплательщика, к прошедшим периодам исключено. То есть

при высоком уровне налогового планирования в организации наиболее существенные изменения в большинстве своем должны быть предусмотрены как один из вариантов.

Одной из распространенных в практике внутренних причин отклонений от плана является принятие незапланированного решения или отказ от ранее предусмотренного. Задачей налогового планирования в данном случае является сведение до минимума непроработанных с точки зрения налогообложения решений, оперативный анализ изменений и корректировка плана. Недостатки могут быть в самом планировании. Это и неточности в оценке финансовых и производственных показателей, на основе которых формируются налоговые базы; и недостоверные прогнозы тех или иных изменений; и недостаточность проработки конкретных решений с точки зрения наступления налоговых последствий и т.д. Кроме того, очень часто встречаются недостатки в исполнении плана в силу несогласованности действий плановой, производственной и юридической служб и бухгалтерии; нескоординированности действий дочерних структур и плохой управляемости ими, а также в силу низкого уровня организации финансовой работы в целом.

Анализ причин отклонений фактических показателей от плановых дает возможность:

- скорректировать средне- и долгосрочные планы;
- учесть выявленные внутренние недостатки при составлении новых планов;
- усовершенствовать систему планирования и управления в организации;
- сформировать базу статистических данных, характеризующих степень влияния объективных внешних факторов на величину отклонений.

Для оценки степени точности составления планов налоговых платежей целесообразно установить максимально допустимые размеры отклонений. Исследования практики работы российских организаций показали, что допустимым пределом отклонений являются отклонения величиной до 15% от плановых показателей. Как правило, они связаны с текущей деятельностью организации, варьированием налоговых баз, некоторыми изменениями норм налогообложения. Отклонения свыше максимально допустимого предела (более 15%) свидетельствуют либо о существенных изменениях в экономической и политической жизни страны, в системе налогообложения (например, события 17 августа 1998 г. нарушили все возможные планы), либо о низком уровне планирования и исполнения планов. Все причины должны быть тщательно проанализированы.

Вся система налогового планирования направлена на одну конечную цель - увеличение прибыли хозяйствующего субъекта. В связи с этим оценить ее эффективность можно только по степени влияния применяемых методов и способов на финансовые результаты деятельности организации.

РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

Грань между уклонением от уплаты налогов и оптимизацией налогообложения

При проведении операций по оптимизации налогообложения грань между внешне законными действиями и налоговыми правонарушениями и преступлениями является весьма зыбкой. Возникает вполне естественный вопрос: как различать законные и незаконные действия? Ведь некоторые схемы являются вполне легитимными, в то время как другие - нет.

Ответ заключается в следующем. В случае наличия в действиях налогоплательщиков признаков, указывающих на составы налоговых правонарушений (разд. IV, гл. 16 части первой НК РФ) или преступлений (ст.ст. 198 и 199 УК РФ), используемая схема оптимизации является нелегитимной. Иными словами, главным отличием уклонения от уплаты налогов от оптимизации налогообложения является противоправность первого явления и правомерность второго. Отметим, что одна и та же схема может содержать в себе элементы легальности и незаконности.

О наличии в действиях налогоплательщика признаков налоговых правонарушений или преступлений могут свидетельствовать следующие факты:

- фальсификация документации, преднамеренное увеличение количества работников или лиц, имеющих право на льготы;
- обналичивание денежных средств;
- замена заработной платы различными "коэффициентами трудового участия" и т.д.

В книге "Методы налоговой оптимизации", изданной под редакцией А.В. Брызгалина, отмечается следующее: "*...Налоговая оптимизация - это уменьшение размера налоговых обязательств посредством целенаправленных правомерных действий налогоплательщика, включающих в себя полное использование всех предоставляемых законодательством льгот, налоговых освобождений и других законных приемов и способов.*

Отсюда вытекает главное отличие налоговой оптимизации от уклонения от уплаты налогов. В данном случае налогоплательщик использует разрешенные или не запрещенные законодательством способы уменьшения налоговых платежей, то есть не нарушает законодательство. В связи с этим такие действия налогоплательщика не составляют состав налогового преступления или правонарушения, и, следовательно, не влекут неблагоприятных последствий для налогоплательщиков, таких как доначисление налогов, а также взыскания пени и налоговых санкций".

Учетная политика организации является одним из основных документов, позволяющих налогоплательщику уменьшить налоговое бремя. Учетная политика - это определенные принципы, основы, обычаи, правила и практические приемы, принятые предприятием для формирования бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности. Не секрет, что все большее количество организаций и индивидуальных предпринимателей переходят на путь легального бизнеса, тема более, что этому способствует и реформа в налоговой политике, проводимая государством. И так, теперь для того, чтобы разумно подойти к расчету предполагаемых налогов следует не уводить денежные поступления из под налогообложения, формируя тем самым черную кассу, а разобраться в системе налогообложения, и, с помощью учетной политики, создать модель минимизации налогов, приемлемую для конкретной организации.

При разработке учетной политики предстоит решить следующие задачи:

1. Сделать бухгалтерский учет прозрачным и доступным в понимании, позволяющим осуществить анализ хозяйственной деятельности предприятия.
2. Создать оптимальную систему налогового учета.
3. Предусмотреть определенные направления минимизации налогов, не противоречащие действующему законодательству РФ.
4. Создать систему организации бухгалтерской службы, которая способствовала бы своевременному и четкому документообороту и учету информации.

Учетная политика, отвечающая на все вышеперечисленные задачи, может стать реальным источником необходимой информации, который сможет оказать настоящую помощь организации, а не тем формальным документом, который организация, во избежание проблем, должна представить в налоговый орган. При разработке учетной политики необходимо также учитывать специфику деятельности организации.

Есть еще один положительный аргумент в пользу разработки учетной политики: не секрет, что в силу различных обстоятельств, бухгалтер, работающий в организации не всегда в состоянии

своевременно изучать нормативные документы и использовать их в своей деятельности. Так вот именно разработка учетной политики будет способствовать изучению новых направлений и изменений в законодательстве РФ с целью из правильного использования.

Порядок формирования учетной политики для бухгалтерского учета установлен ПБУ 1/98 “Учетная политика организации”. Под учетной политикой организации, согласно указанного положения, понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

К способам ведения бухгалтерского учета относятся способы группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов, организации документооборота, инвентаризации, способы применения счетов бухгалтерского учета, системы регистров бухгалтерского учета, обработки информации и иные соответствующие способы и приемы.

Понятие учетной политики для целей налогообложения базируется на ряде законодательных налоговых документов. Так п. 1 ст. 167 гл. 21 “Налог на добавленную стоимость” Налогового кодекса РФ установил:

принятая организацией учетная политика для целей налогообложения утверждается соответствующими приказами, распоряжениями руководителя организации;

учетная политика для целей налогообложения применяется с 1 января года, следующего за годом утверждения ее соответствующим приказом, распоряжением руководителя организации;

учетная политика для целей налогообложения, принятая организацией, является обязательной для всех обособленных подразделений организации;

учетная политика для целей налогообложения, принятая вновь созданной организацией, утверждается не позднее окончания первого налогового периода;

учетная политика для целей налогообложения, принятая вновь созданной организацией, считается применяемой со дня создания организации.

В ст. 313 гл. 25 “Налога на прибыль организаций” НК РФ установлено: “Порядок ведения налогового учета устанавливается налогоплательщиком в учетной политике для целей налогообложения, утверждаемой соответствующим приказом руководителя.

Изменение порядка учета отдельных хозяйственных операций и (или) объектов в целях налогообложения осуществляется налогоплательщиком в случае изменения законодательства о налогах и сборах или применяемых методов учета.

Решение о внесении изменений в учетную политику для целей налогообложения при изменении применяемых методов учета применяется с начала нового налогового периода, а при изменении законодательства о налогах и сборах не ранее чем с момента вступления в силу изменений норм указанного законодательства.

В случае если налогоплательщик начал осуществлять новые виды деятельности, он также обязан определить и отразить в учетной политике для целей налогообложения принципы и порядок отражения для целей налогообложения этих видов деятельности.

Итак, понятие “учетная политика” установлено как законодательными документами в области бухгалтерского учета, так и законодательными документами в области налогообложения, соответственно учетная политика должна нести в себе два этих направления. Совершенно не принципиальным вопросом является разработка двух учетных политик, каждая из которых несет в себе отдельные направления: бухгалтерского учета и налогообложения, или совмещение двух этих направлений в одной учетной политике. Каждая организация выбирает для себя свой приемлемый метод.

Разработка учетной политики начинается с тщательного изучения нормативных документов, которыми для бухгалтерского учета являются Положения по бухгалтерскому учету. В 2003 г. для применения организации могут использовать девятнадцать положений по бухгалтерскому учету. Для целей налогообложения основным документом является Налоговый кодекс РФ, включающий в себя две основные главы: гл. 21 “Налог на добавленную стоимость” и гл. 25 “Налог на прибыль организаций”.

Основными разделами учетной политики являются:

1. Порядок организации бухгалтерского учета.
2. Методы оценки активов и обязательств.
3. Порядок контроля за хозяйственными операциями.
4. Порядок документооборота и технология обработки учетной информации.
5. Порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации.
6. Рабочий план счетов бухгалтерского учета.
7. Формы первичных учетных документов.
8. Порядок формирования налоговой базы и налогового учета для целей налогообложения.

Одним из первых подвергается тщательному анализу положение по бухгалтерскому учету ПБУ 6/01 “Учет основных средств”. Указанное положение устанавливает, что в качестве основного средства организация принимает к бухгалтерскому учету активы, отвечающие одновременно следующим условиям:

используются в производстве продукции, при выполнении работы или оказании услуг, либо для управленческих нужд организации;

используются в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;

организацией не предполагается последующая перепродажа данных активов;

способны приносить организации экономические выгоды в будущем.

Организация должна правильно подойти к понятию единицы бухгалтерского учета при принятии к учету объектов основных средств. В ПБУ 6/01 установлено, что инвентарным объектом основных средств, признается объект со всеми приспособлениями и принадлежностями

или отдельный конструктивно обособленный предмет, предназначенный для выполнения определенных самостоятельных функций, или же обособленный комплекс конструктивно сочлененных предметов, представляющих собой единое целое и предназначенных для выполнения определенной работы.

Итак, в зависимости от способа выполнения работы основное средство может быть оприходовано на учет либо как:

обособленный предмет

обособленный комплекс.

И в том и в другом случае, это инвентарный объект. Если организация нарушит в своем бухгалтерском учете этот принцип, то ее ждут негативные последствия и в части налогообложения. Еще одним направлением в учете основных средств является возможность списывать объекты основных средств стоимостью не более 10 000 руб. за единицу на затраты на производство (затраты на продажу) по мере отпуска их в производство или эксплуатацию. Представим, что организация приобрела объекты основного средства, каждый из которых самостоятельно не может выполнять определенную работу. Для выполнения определенной работы их необходимо соединить в отдельный комплекс. Бухгалтер, не вникая в суть выполнения работы данным комплексом, ставит на учет в качестве основного средства каждый объект отдельно. Первым нарушением является нарушение методологии учетной политики. Второе нарушение может нести в себе уменьшение налоговой базы по налогу на имущество. Ведь теперь стоимость указанных отдельных объектов может быть в пределах 10 000 руб., а это значит, что бухгалтер спишет их на затраты, чем уведет из под расчета среднегодовой стоимости имущества. Третье нарушение будет заключаться в неправомерном увеличении расходов организации, и, возможно, в занижении налоговой базы по налогу на прибыль, если для целей налогообложения бухгалтер примет тот же расчет.

Следующим методом оценки основного средства является формирование первоначальной стоимости основного средства. Первоначальной стоимостью основного средства является сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и изготовление объектов, которая включает в себя:

суммы, уплачиваемые в соответствии с договором поставщику;

суммы, уплачиваемые организациям за осуществление работ по договору строительного подряда и иным договорам;

суммы, уплачиваемые организациям за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением основного средства;

регистрационные сборы и государственные пошлины;

таможенные пошлины;

невозмещаемые налоги;

вознаграждения, уплачиваемые посреднической организации, через которую приобретен объект основного средства;

проценты по заемным средствам, если они начислены до момента принятия объекта основного средства к бухгалтерскому учету;

суммовые разницы, возникающие в случае, когда оплата производится в рублях в сумме эквивалентной сумме в иностранной валюте;

иные суммы, непосредственно связанные с приобретением основного средства.

Формируя первоначальную стоимость объекта с учетом вышеуказанных требований правильно формируется и налоговая база для расчета налога на имущество организаций.

Следующим элементом формирования учетной политики должно быть определение правильности признания доходов организации. В бухгалтерском учете доходы организации признаются исходя из следующих условий, установленных положением по бухгалтерскому учету ПБУ 9/99:

организация должна иметь право на получение выручки, вытекающее из конкретного договора или подтвержденное иным соответствующим образом;

сумма выручки должна быть определена;

есть уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации;

право собственности на продукцию, работы, услуги перешло к покупателю;

расходы по указанной операции могут быть определены.

Указанные условия подчеркивают, что в бухгалтерском учете доходы следует признавать исходя из требований, установленных ПБУ 9/99 в отличие от признания момента формирования выручки для целей налогообложения. При чем, в отдельных случаях признание доходов и момент формирования выручки для целей налогообложения могут совпадать, однако это не должно быть общей закономерностью, подход к каждому моменту формирования должен определяться исходя из норм И требований законодательства.

Следующий элемент учетной политики устанавливается исходя из условий признания расходов организации. В ПБУ 10/99 “Расходы организации” дано определение расходов. Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации. В силу ПБУ 10/99 расходы признаются в бухгалтерском учете при наличии следующих условий:

производится в соответствии с конкретным договором, требованиями законодательства и нормативных актов, обычаями делового оборота;

сумма расходов может быть определена;

есть уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет уменьшение экономических выгод организации.

Затраты организации, произведенные в отчетном периоде, но относящиеся к следующим отчетным периодам, отражаются в бухгалтерском учете отдельной статьей как расходы будущих

периодов и подлежат списанию в порядке, устанавливаемом организацией (равномерно, пропорционально объему продукции и др.) в течение периода, к которому они относятся. Классификация отдельных операций расходов на расходы будущих периодов или авансы выданные оказывает влияние на облагаемую базу по налогу на имущество. Исходя из этого, в качестве расходов следует признавать:

расходы, связанные с подготовкой и освоением новых видов производств;

расходы на приобретение лицензий, дающих право на осуществление определенных видов деятельности;

платежи за предоставление прав на использование нематериальных активов (признаются в течение срока действия договора);

расходы по различным видам добровольного страхования;

расходы на сертификацию продукции (товаров), работ, услуг.

Однако осторожные бухгалтеры продолжают учитывать в составе будущих периодов суммы авансов, в частности по арендной плате, по подписке на периодические печатные издания, рекламу, что приводит к излишнему увеличению налоговой базы по налогу на прибыль.

Учетная политика организации позволяет налогоплательщику уменьшить налоговое бремя, при чем опираясь на совершенно законные основания, содержащиеся в налоговом законодательстве РФ. Учетная политика позволяет оптимизировать налоговую базу в части двух налогов:

налога на добавленную стоимость;
налога на прибыль.

Не секрет, что два этих налога представляют наибольшую сложность и в части формирования налоговой базы и в части величины самой суммы налога, так как у многих предприятий именно по этим налогам возникают наибольшие суммы к уплате в бюджет.

Для правильного определения момента формирования налоговой базы по налогу на добавленную стоимость необходимо определить момент получения организацией денежных средств от своих покупателей:

если по условиям договоров, связанным с предоставлением своим покупателям и заказчикам товаров, продукции, работ, услуг, организация получает денежные средства в качестве аванса или предоплаты, то в большинстве случаев, для нее не имеет значения момент формирования налоговой базы. Для таких организаций в учетной политике для целей налогообложения может быть утвержден момент определения налоговой базы по мере отгрузки и предъявлении покупателю расчетных документов;

если оплата предоставленной продукции, товаров, работ, услуг осуществляется по истечении времени, т.е. в следующих временных периодах (например, на условиях коммерческого кредита), то в учетной политике следует утвердить момент определения налоговой базы по мере поступления денежных средств.

Следующие направления оптимизации налогообложения следует рассмотреть при формировании налоговой базы по налогу на прибыль. Ключевым моментом является выбор

налогоплательщиком метода признания доходов и расходов. В зависимости от выбранного налогоплательщиком метода признания доходов и расходов, поступления, связанные с расчетами за реализованные товары (работы, услуги) или имущественные права признаются для целей налогообложения в соответствии со ст. 271 или 273 гл. 25 Налогового кодекса РФ.

В соответствии со ст. 271 налогоплательщик может выбрать метод начисления, т.е. доходы и расходы для целей налогообложения будет признавать в том отчетном (налоговом периоде), в котором они имели место, независимо от фактического поступления денежных средств. Ст. 273 позволяет для целей налогообложения признавать доходы и расходы по оплате (по кассовому методу), но только тем организациям, у которых в среднем за предыдущие четыре квартала сумма выручки от реализации товаров, работ, услуг без налога на добавленную стоимость и налога с продаж не превысила одного миллиона рублей за каждый квартал. Следовательно, кассовый метод признания доходов и расходов приемлем не для всех организаций. И так, если в части выбора методов признания доходов и расходов существуют ограничения, то нужно искать другие возможности минимизации налогообложения, которые и предоставляет нам Налоговый кодекс.

Для организаций, признающих доходы и расходы от реализации товаров, работ, услуг по методу начисления имеет смысл рассмотреть вариант создания резервов, тем более, что гл. 25 Налогового кодекса РФ предоставляет нам широкий выбор резервов. Для признания сумм резервов в расходах для целей налогообложения необходимо установить возможность и порядок его создания в учетной политике для целей налогообложения. Создание резервов позволяет производить учет расходов равномерно с начала налогового периода, тем самым, увеличивая расходы и уменьшая налоговую базу для целей исчисления налога на прибыль. Организация может осуществить выбор в создании следующих резервов:

1. Резерв на предстоящую оплату отпусков работникам.
2. Резерв на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет.

Порядок создания указанных резервов определен ст. 324 гл. 25 Налогового кодекса РФ. В соответствии с указанной статьей организации, принявшие решение о создании такого резерва обязаны составить специальный расчет (смету), в котором отражается расчет размера ежемесячных отчислений в указанный резерв, исходя из сведений о предполагаемой годовой сумме расходов на оплату отпусков, включая сумму единого социального налога с этих расходов. При этом процент отчислений в указанный резерв определяется как отношение предполагаемой годовой суммы расходов на оплату отпусков к предполагаемому годовому размеру расходов на оплату отпусков. Резерв предстоящих расходов на оплату отпусков работников должен быть уточнен исходя из количества дней неиспользованного отпуска, средневзвешенной суммы расходов на оплату труда работников (с учетом установленной методики расчета среднего заработка) и обязательных отчислений единого социального налога.

3. Резерв под предстоящие ремонты основных средств.

Указанный резерв создается на основании ст. 324 гл. 25 НК РФ. В сумму создаваемого резерва включаются стоимость запасных частей и расходных материалов, используемых для ремонта, расходов на оплату труда работников, осуществляющих ремонт и прочих расходов, связанных с ведением указанного ремонта собственными силами, а также с учетом затрат на оплату работ, выполненных сторонними силами. Отчисления в создаваемый резерв рассчитываются исходя из совокупной стоимости основных средств и нормативов отчислений, утвержденных налогоплательщиком самостоятельно в учетной политике для целей налогообложения. Совокупная стоимость основных средств определяется как сумма первоначальной стоимости всех амортизируемых основных средств, введенных в эксплуатацию по состоянию на начало

налогового периода, в котором образуется резерв предстоящих расходов на ремонт основных средств. Для расчета совокупной стоимости амортизируемых основных средств, введенных в эксплуатацию до 01.01.02, принимается восстановительная стоимость. Предельная сумма отчислений в резерв предстоящих расходов на ремонт основных средств определяется исходя из периодичности осуществления ремонтов объектов основных средств, частоты замены элементов основных средств и сметной стоимости указанных ремонтов. При этом, предельная сумма резерва не может превышать среднюю величину фактических расходов на ремонт, сложившуюся за последние три года. Если же налогоплательщик осуществляет накопление средств для проведения особо сложных и дорогих видов капитального ремонта основных средств, то он может сформировать такой резерв на срок более налогового периода, а предельный размер отчислений в резерв предстоящих расходов на ремонт основных средств может быть увеличен на сумму отчислений на финансирование указанного ремонта, приходящегося на соответствующий налоговый период в соответствии с графиком проведения указанных видов ремонта при условии, что в предыдущих налоговых периодах указанные либо аналогичные ремонты не осуществлялись.

4. Резерв на формирование расходов по сомнительным долгам.

Порядок создания такого резерва установлен ст. 269 гл. 25 НК РФ. Создание указанного резерва осуществляется на основе проведения инвентаризации и выявления суммы сомнительных долгов. Сомнительным долгом признается любая задолженность перед налогоплательщиком в случае, если эта задолженность не погашена в срок, установленный договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией. Сумма резерва по сомнительным долгам определяется по результатам проведенной на последнюю дату отчетного периода инвентаризации дебиторской задолженности следующим образом:

по сомнительным долгам со сроком возникновения свыше 90 дней - в сумму создаваемого резерва включается полная сумма выявленной задолженности;

по сомнительным долгам со сроком возникновения от 45 до 90 дней (включительно) — в сумму резерва включается 50% от суммы выявленной задолженности;

сомнительные долги со сроком возникновения до 45 дней не увеличивают сумму создаваемого резерва.

При этом сумма создаваемого резерва не может превышать 10% от выручки отчетного (налогового) периода. Резерв по сомнительным долгам может быть использован организацией лишь на покрытие убытков от безнадежных долгов. Безнадежными долгами (долгами, не реальными ко взысканию) признаются те долги перед налогоплательщиком, по которым истек срок исковой давности, а также те долги, по которым в соответствии с гражданским законодательством обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, на основании акта государственного органа или ликвидации организации. Суммы резервов по сомнительным долгам включаются в состав внереализационных расходов на последний день отчетного (налогового) периода. Суммы резерва по сомнительным долгам, не полностью использованные налогоплательщиком в отчетном периоде на покрытие убытков по безнадежным долгам, могут быть перенесены на следующий отчетный (налоговый) период. При этом сумма вновь создаваемого резерва должна быть скорректирована на сумму остатка резерва предыдущего отчетного (налогового) периода. В случае, если сумма вновь создаваемого резерва меньше, чем сумма остатка резерва предыдущего отчетного (налогового) периода, разница подлежит включению в состав внереализационных доходов налогоплательщика в текущем отчетном (налоговом) периоде. Если же сумма вновь создаваемого по результатам инвентаризации резерва больше, чем сумма остатка резерва предыдущего отчетного (налогового) периода, разница подлежит включению во внереализационные расходы в текущем отчетном налоговом периоде.

Преимущества в части уменьшения налогообложения при создании резервов следующие:

1. Организация имеет возможность уменьшать налоговую базу с начала налогового периода, тем самым не возникает излишней переплаты сумм налога на прибыль в бюджет.

2. Организация имеет возможность уменьшить налоговую нагрузку в части налога на прибыль и в течение всего налогового периода, используя возможность создания резерва под предстоящий ремонт особо сложных и дорогих видов основных и создания резерва по сомнительным долгам.

Приложение 1

Необходимость и объем налогового планирования напрямую связан с тяжестью налогового бремени в той или налоговой юрисдикции.

$$\text{НБ} = \text{НН} / \text{ОРП} * 100\%$$

НБ – налоговое бремя

НН – налоги, начисленные за отчетный период

ОРП – объем реализованной продукции

НБ/ВНП	Уровень налогового планирования	Необходимость НП
10-15%	<ul style="list-style-type: none"> • четкое ведение бухгалтерского учета, внутреннего документооборота, использование прямых льгот • уровень профессионального бухгалтера • разовыми консультациями внешнего налогового консультанта 	минимальна, разовые мероприятия
20-40%	<ul style="list-style-type: none"> • налоговое планирование становится частью общей системы финансового управления и контроля, специальная подготовка (планирование) контрактных схем типовых, крупных и долгосрочных контрактов • требуется наличие специально подготовленного персонала, контроль и руководство со стороны финансового директора • абонентское обслуживание в специализированной компании 	необходимо, регулярные мероприятия
45-60%	<ul style="list-style-type: none"> • важнейший элемент создания и стратегического планирования деятельности организации и ее текущей ежедневной деятельности по всем внешним и внутренним направлениям • требуется наличие специально подготовленного персонала и организация тесного взаимодействия со всеми службами с организацией и контролем со стороны члена Совета Директоров • постоянная работа с внешним налоговым консультантом и наличие налогового адвоката • специальная программа развития, 	жизненно необходимо, ежедневные мероприятия

НБ/ВНП	Уровень налогового планирования	Необходимость НП
	обязательных налоговый анализ и экспертиза любых организационных, юридических или финансовых мероприятий и инноваций налоговыми консультантами	
более 60%	<ul style="list-style-type: none"> смена сферы деятельности и/или налоговой юрисдикции 	без комментариев

Текущий внутренний налоговый контроль

Мероприятия:

- еженедельный мониторинг нормативно-правовой базы;
- составление прогнозов налоговых обязательств организации;
- контроль за своевременностью и правильностью исполнения налоговых обязательств;
- исследование причин резких отклонений от среднестатистических показателей деятельности организации.

Инструменты:

- правовые базы данных;
- использование разъяснений ГНС РФ и налоговой инспекции;
- специальная литература;
- разъяснения аудитора (юриста).

Текущее налоговое планирование

Мероприятия:

- обзор нормативно-правовой базы и комментариев специалистов по налоговой тематике (в том числе по СМИ);
- составление прогнозов налоговых обязательств организации и последствий планируемых схем сделок;
- составление графика соответствия исполнения налоговых обязательств и изменения финансовых ресурсов организации;
- прогноз и исследование возможных причин резких отклонений от среднестатистических показателей деятельности организации и налоговых последствий инноваций или проводимой сделки.

Инструменты:

- экспертные правовые системы, базы данных по налоговой тематике (в том числе по СМИ);
- формирование запросов в налоговые инспекции; ГНС РФ, Министерство финансов и иные государственные органы;
- специальная литература;
- арбитражная и общегражданская судебная практика;
- разъяснения специализированных консалтинговых компаний.

Стратегическое налоговое планирование (вариационно-сравнительный анализ)

Мероприятия:

- обзор и прогноз обычаев делового оборота и судебной практики, нормативно-правовой базы и ее изменения на планируемый период;
- составление прогнозов налоговых обязательств организации, в том числе при наступлении форс-мажорных обстоятельств;

- варианты (не менее двух) схем финансовых, документарных и товарно-материальных потоков;
- составление сетевого графика соответствия исполнения налоговых, финансовых и коммерческих обязательств организации;
- письменное обоснование применяемых схем и, в особенности, “узких мест”, с точки зрения налоговых последствий.
- варианты возможных причин резких отклонений от расчетных показателей деятельности организации. прогноз эффективности применяемых мер, оценка риска различных программ действий.

Инструменты:

- экспертные правовые системы, базы данных по налоговой тематике (в том числе по СМИ);
- формирование запросов в налоговые инспекции; ГНС РФ, Министерство финансов и иные государственные органы;
- специальная литература;
- арбитражная и общегражданская судебная практика;
- разъяснения и разработки специализированных консалтинговых компаний.

Приложение 2

Отзыв на статью "Все в полном офшоре" П. Астахова в №8 (312) 28.02.2001г.

Рушманова А.М.,

Генеральный директор юридической фирмы Whales Legal.

Звонок в юридическую фирму поставил в тупик опытных юристов: клиент обратился с просьбой разъяснить ему, каким образом он может избежать уплаты НДС (производство и реализация ТНП), открыв представительство оффшорной компании. На ответ юристов о том, что представительство иностранной компании не может заниматься производством, поэтому не поможет в деле избежания уплаты НДС, клиент сообщил, что это неправда, т.к. в журнале "Деньги" за 28 февраля П. Астахов разъяснил обратное.

Читаем статью: "реальная работа предприятия начинается с момента регистрации и аккредитации в России представительства иностранной компании, которая в полном объеме осуществляет здесь финансово-хозяйственную деятельность, львиную долю доходов перераспределяя за пределами России. Таким образом, необходимость уплаты налога на добавленную стоимость отпадает".

Увы, согласиться с таким обнадеживающим заявлением невозможно: не имеют права представительства, по определению имеющие лишь представительские функции, вести здесь финансово-хозяйственную деятельность в полном объеме. Поэтому не помогут российским хозяйственникам избежать уплаты НДС. Пожалуй, нет даже необходимости ссылаться на нормативы, настолько очевиден этот факт.

Однако в статье, о которой сообщил клиент, обнаружилось еще более серьезное заявление о том, что деятельность по "сливанию" любых доходов через оффшоры является абсолютно законной.

С точки зрения адвокатской этики адвокату необходимо ставить в известность клиента о том, какие опасности несет для него та или иная ситуация. Максимальная информированность клиента - разве не за этим он к нам приходит?

Ситуация же, когда предприятие, используя оффшорные схемы, совершает притворные - то есть

направленные на прикрытие другой сделки, или мнимые сделки - то есть сделки без намерения создать последствия - грозит применением последствий недействительности этих сделок, предусмотренных гражданским кодексом. Не говоря об уголовно наказуемых действиях по сокрытию дохода от налогообложения. Следственным органам очень трудно и редко удается изобличить предпринимателей, использующих оффшорные компании. Но это возможно, в частности, в случае сотрудничества со следствием кого-то из посвященных или самого подозреваемого. Не берясь здесь обсуждать, каким образом органы добиваются сотрудничества от самого предпринимателя, представим ситуацию попроще - когда сотрудничество органам предлагает вчерашняя спутница жизни, недовольная, например, разделом имущества при разводе.

Вне зависимости от того, насколько реальна возможность применения санкций и частоты их применения к налогоплательщикам, обязанность юриста - поставить клиента в известность о существующей угрозе, предоставить ему исчерпывающую оценку ситуации для того, чтобы решение принимал клиент, а не его юрист. При таком подходе становится возможной выработка решения, обеспечивающего действительно всестороннюю защиту интересов клиента.

Пренебрежение точностью формулировок приводит к тому, что, например, на Кипре, со слов автора, появляется ставка налога на прибыль от операций с ценными бумагами для оффшорных компаний в размере 4,5%. В то время как такой ставки на Кипре нет, есть общая ставка налога на прибыль для оффшорных компаний, но она составляет 4,25%.

Закон РФ "О валютном регулировании и валютном контроле", если, конечно, этот акт упомянут в статье как закон "О валюте...", не лишил российских граждан права иметь счета за рубежом, как утверждается в статье. Скорее даже наоборот, впервые законодательно закрепил право граждан иметь счета в иностранных банках. Конечно, при условии проживания за пределами РФ, чем после принятия закона активно пользуются наши предприниматели, расселяя членов своих семей за границей.

С точки зрения юриста неверно и утверждение автора о том, что закон запретил переводить валюту на счета российских граждан, т.к. пунктом 1 статьи 6 закона установлено: "текущие валютные операции осуществляются резидентами без ограничений".

Причины, по которым граждане предпочитают эти операции не осуществлять, могут обсуждаться отдельно, но от юриста граждане, скорее всего, предпочтут получить исчерпывающую информацию о своих правах и возможных вариантах осуществления задачи.

Если же говорить об общих выводах статьи о том, что хорошо бы наступили времена, когда в России будет выгодно платить налоги, то можно строить иллюзии, что платить налоги может быть более выгодно, чем не платить. Но не будем забывать, что даже эфемерные налоговые ставки оффшорных зон российские предприниматели научились игнорировать, с помощью местных же искусственных аудиторов.

А учитывая частые ссылки на развитые страны, можно вспомнить, что основными потребителями оффшорных компаний в мире являются эти самые развитые страны. Количество оффшорных компаний, управляемых западным капиталом, и в особенности их обороты, несравнимы с теми, что принадлежат российскому капиталу. Известно, что крупнейшие мировые корпорации управляются с использованием оффшорных схем. Юристы и аудиторы оффшорных зон, 10 лет назад с энтузиазмом бросившиеся обслуживать росший небывалыми темпами российский оффшорный рынок, благоразумно вернулись к своим привычным клиентам, а к российским во многих случаях стали подходить с большой избирательностью.

Комментарии от Bell: Слушай, Солженицин целый роман посвятил тому, как добиваются... а ты тут, понимаешь, одной фразой...

Вообще, можно написать гораздо больше и даже перейти на личности- чем больше вчитываешься в оригинал, тем больше ужасаешься,- но, боюсь, будет выглядеть как придирки в духе Доренко.

Приложение 3

**ФРАГМЕНТ МАТРИЦЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ**

Функции	Совет директоров	Генерал-директор	Директор по экономике и финансам	ПЭО (бюджет)	Бухгалтерия	Финансовый отдел	Юридическая служба	Комитет по налогам
Стратегические решения по снижению налогообложения	Р, К	П	У, С	У	У	У	У	У, И
Исследование факторов внешней налоговой среды и налоговой политики государства		К	Р, С, К		И	И	И	У, П
Формирования стратегических целей деятельности предприятия в области налогового планирования	Р, К	П, С, К	У, И					
Обзор и прогноз обычаев делового оборота и судебной практики, нормативно-правовой базы и ее изменения в долгосрочном периоде		Р			И		И	И
Составление прогнозов налоговых обязательств организации, в т. ч.			Р, К	У	С, И	С	С, И	П

Функции	Совет директоров	Генерал. директор	Директор по экономике и финансам	ПЭО (бюджет)	Бухгалтерия	Финансовый отдел	Юридическая служба	Комитет по налогам
при наступлении форс-мажорных обстоятельств								
Разработка схем финансовых, документарных и товарно-материальных потоков			Р, К	И	И	И	И	П, К
Составление сетевого графика соответствия исполнения налоговых, финансовых и коммерческих обязательств организации			Р	И		И		П, К
Координация стратегических и операционных схем		К	Р	У, С	С	С	С	П, И
Разработка системы мероприятий по налоговой оптимизации		Р	К	С	С	С	С	П, И
Прогноз эффективности применяемых мер			Р	И				П
Оценка риска различных программ действий			Р	И	И	И	И	И
Включение налогов в бюджет и планирование			К	И		И		
Правильность расчетов и документации					И			К

Функции	Совет директоров	Генерал. директор	Директор по экономике и финансам	ПЭО (бюджет)	Бухгалтерия	Финансовый отдел	Юридическая служба	Комитет по налогам
Еженедельный мониторинг нормативно-правовой базы, определение базы налоговых отчислений и ставок налогообложения			К		И		И	И
Ведение календаря налогоплательщика					И			
Контроль за своевременностью и правильностью расчетов, составления первичной документации, ведения бухгалтерских регистров, исполнения налоговых обязательств		Р	И					И