

На правах рукописи



Бочаров Максим Дмитриевич

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
СУБЪЕКТОВ БИЗНЕСА**

5.2.4 Финансы

Автореферат

диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук

Орел – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» на кафедре цифровой экономики

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Фридрих Марина Михайловна

Официальные оппоненты:

Артемов Владимир Александрович, доктор экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский государственный университет», директор Института экономики и управления

Усенко Анастасия Михайловна, доктор экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», заведующая кафедрой финансового и HR менеджмента

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный технологический университет», г. Краснодар

Защита состоится «8» сентября 2026 г. в 10:00 на заседании диссертационного совета 24.2.353.03 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» по адресу: 302020, Орловская область, г. Орел, Наугорское шоссе, д. 29, аудитория 212.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на официальном сайте федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» (www.oreluniver.ru).

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации размещены в сети Интернет на официальном сайте федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» (www.oreluniver.ru) и на официальном сайте Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (<https://vak.minobrnauki.gov.ru>).

Ученый секретарь
диссертационного совета



Е.Г. Дедкова

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях хозяйствования субъекты бизнеса пребывают в перманентном поиске направлений оптимизации расходов, значительную часть которых занимают налоговые обязательства перед государственным бюджетом. Возникает необходимость разработки и реализации комплекса мер, включающего в себя объективную оценку правильности выбора системы налогообложения и исчисления налогов, планирование налоговой нагрузки, а также расчета ее величины при применении альтернативных налоговых режимов с поправкой на потенциальные фискальные риски. В данном контексте налоговое планирование приобретает все большую популярность, поскольку решает ключевую задачу по оптимизации налоговых платежей. Налоговое планирование, представляющее собой легитимные действия субъектов бизнеса (юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, самозанятых граждан) по сокращению обязательств перед бюджетом, при условии его реализации на системной основе, формирует условия наибольшего благоприятствования для направления высвободившихся финансовых средств на развитие предпринимательских инициатив – расширяются оборотные средства, увеличиваются ресурсы для инвестирования, сокращаются расходы, максимизируется чистая прибыль и др. Очевидно, что управленческие команды хозяйствующих субъектов заинтересованы в применении инструментария налогового планирования, поскольку налоговые решения напрямую влияют на эффективность бизнеса. Несмотря на функциональную нагрузку налогового планирования, заключающуюся не только в формировании транспарентной аналитической платформы для управления финансовыми ресурсами с целью масштабирования бизнеса и достижения наилучших финансовых результатов, до сих пор не определено его заслуженное место в системе финансового менеджмента как специализированного элемента системы управления финансами. Обращение к опыту лучших практик подтверждает интегрированность налогового планирования в процессы управления финансовыми средствами предпринимательских структур. В нашей стране теоретические и методологические основы налогового планирования активно формируются, что обусловлено потребностями хозяйствующих субъектов в улучшении финансовых результатов деятельности. Субъекты бизнеса активно используют на практике отдельные инструменты, позволяющие сократить налоговую нагрузку, высвобождая средства для реализации стратегии устойчивого развития. Сегодня существует острая потребность не только в расширении инструментария налогового планирования, но в определении его роли в системе финансового менеджмента, оказывающего непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности хозяйствующих субъектов. Особую актуальность приобретает необходимость структурного представления механизма реализации налогового планирования для принятия обоснованных финансовых решений, использование инструментария налогового планирования, отвечающего требованиям современной

институциональной среды ведения бизнеса, разработка алгоритма интеграции аналитических данных налогового планирования в систему управления финансами для более полного и объективного раскрытия информации о результатах деятельности для ключевых стейкхолдеров. Необходимость проведения более углубленного исследования для расширения теоретических и методических основ практического использования инструментария налогового планирования усиливает значимость и своевременность выбранного направления исследования в условиях перманентной трансформации современного законодательства.

Степень разработанности проблемы. Формированием теории и методологии налогового планирования как элемента финансового менеджмента занимались Ю.А. Алимова, О.И. Артемьева, С.К. Барышквa, Е.Р. Бородич, Д.А. Волкова, Н.А. Пименов, К. И. Фаттахова и др., внесшие существенный вклад в уточнение категориального аппарата, детализацию наиболее общих и фундаментальных понятий данного научного направления. Расширением инструментария налогового планирования занимались Т. Дж. Абдрахманова, А.А. Антонов, А.С. Астраханцева, В.И. Битаев, М.В. Еремина, Г.О. Иванова, Г.И. Садыкова, Л.П. Чиркова и др., научные труды которых позволяют на практике использовать возможности оптимизации налоговой нагрузки, предусмотренные фискальным законодательством с целью создания благоприятной налоговой среды для успешного функционирования бизнеса. Влияние налогов на финансовый результат субъектов бизнеса рассмотрены в работах Д.А. Аджимуратовой, Т.Р. Галлямовой, У.Г. Гусейновой, А.В. Кабашкина, О.В. Мандрощенко, О.В. Сидоренко, А.Г. Щербининой и др., сформировавших аналитическую платформу для интеграции данных налогового планирования в систему финансового менеджмента. Необходимо отметить достижения в исследовании зависимости финансовых результатов деятельности хозяйствующих субъектов от эффективности налогового планирования в работах зарубежных экономистов: Р. Берда, К. Дэвис-Ноземака, Д. Гюнтера, С. Мацунага, С. Пателя, Б. Уильямса и др. Однако, несмотря на значительный объем исследований, посвященных налоговому планированию как одному из базовых элементов финансового менеджмента, сегодня отсутствуют методические рекомендации по гармоничной интеграции аналитических данных, полученных в результате налоговой оптимизации, в систему управления финансами субъектов бизнеса. Теоретико-методические аспекты налогового планирования нуждаются в уточнении и дополнении в соответствии с вектором фискальной политики, реализуемой сектором государственного управления, что обусловило выбор направления исследования, постановку цели и задач, поэтапное решение которых будет способствовать достижению обозначенного результата.

Целью диссертационного исследования является расширение теоретических положений и практических рекомендаций по реализации налогового планирования для повышения эффективности управления финансами на основе легитимной оптимизации фискальных платежей субъектов бизнеса, распределения высвободившихся ресурсов

между бизнес-процессами, минимизации рисков для формирования прозрачной и экономически обоснованной системы расчетов с бюджетом по налоговым обязательствам с использованием инструментария, соответствующего требованиям современной институциональной среды.

Для достижения цели исследования были сформулированы задачи, требующие системных действий для последовательного решения:

- определить место налогового планирования среди подпроцессов финансового менеджмента как составной части налогового управления;

- структурно представить механизм реализации налогового планирования субъектами бизнеса для принятия профессиональных финансовых решений;

- обосновать посредством использования авторского алгоритма целесообразность применения франчайзинга как инструмента налогового планирования для увеличения доходности и сохранения легитимности использования специальных налоговых режимов при масштабировании бизнеса;

- разработать подход, способствующий сближению фактических значений налоговой нагрузки со среднеотраслевыми для сокращения потенциальных налоговых рисков обвинения в недобросовестном ведении бизнеса;

- предложить схему интеграции аналитических данных, сформированных в процессе реализации налогового планирования, в систему управления финансами для максимизации чистой прибыли, которая может быть направлена на развитие предпринимательских инициатив.

Область диссертационного исследования соответствует положениям паспорта специальности ВАК РФ 5.2.4. Финансы, а именно п. 13. Налоги и налогообложение. Налоговая политика. Налоговое администрирование. Обеспечение бюджетной устойчивости, п. 15. Корпоративные финансы. Финансовая стратегия корпораций. Финансовый менеджмент.

Объект, предмет и информационно-эмпирическая база исследования. Объект исследования – налоговое планирование как опорный структурный элемент финансового менеджмента. Предметом исследования являются финансово - экономические отношения, трансформирующиеся под воздействием интегрирования информационно-аналитических данных налогового планирования в систему финансового менеджмента субъектов бизнеса.

Информационная база представлена организованными данными, нормативными правовыми документами, различного рода источниками, используемыми для решения поставленных в исследовании задач, среди которых в силу специфики выбранного направления исследования законодательство в области налогов и налогообложения, материалы сложившейся арбитражной практики по налоговым спорам, а также публикации (научно-практические, методические и др.) в различного рода изданиях, размещенных в режиме открытого доступа.

Эмпирическая база исследования включает в себя материалы финансового и

налогового учета субъектов бизнеса, применяющих различные налоговые режимы, а также иные документы, размещенные на официальных веб-сайтах, ресурсах Audit-it.ru, Rusprofile, СПАРК-Интерфакс и др.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико – методических положений и расширении инструментария налогового планирования, отличающиеся последовательностью в гармонизации значений коэффициентов эффективности налогообложения и эффективности налогового планирования субъектов бизнеса для сокращения потенциальных рисков обвинения в недобросовестном выполнении обязательств перед бюджетом, что способствует интеграции налоговой аналитики в систему финансового менеджмента в условиях неопределенности реализации инициативной предпринимательской деятельности.

Новизна исследования подтверждается положениями, выносимыми на защиту:

1. Определена локация налогового планирования в структурном представлении подпроцессов (локальных, общих) финансового менеджмента как составной части налогового управления, вектор которого направлен на оптимизацию фискальных обязательств субъектов бизнеса, для функционального разделения объектов управления, что будет способствовать достижению экономически значимых результатов хозяйственной деятельности в заданном временном интервале.

2. Представлена структура механизма реализации налогового планирования субъектами бизнеса для принятия обоснованных финансовых решений, базовые элементы которого позволяют не только использовать возможности современного фискального законодательства для оптимизации налоговых платежей, но и поддерживать фактические значения налоговой нагрузки в пределах допустимого диапазона значений, рекомендованного сектором государственного управления.

3. Обосновано расширение инструментов налогового планирования посредством применения франчайзинга, для понимания целесообразности использования которого предложен алгоритм действий при принятии взвешенного решения с расчетом потенциальной налоговой нагрузки, что даст возможность масштабировать бизнес, увеличить доходность, сохранить правомерность работы на специальном налоговом режиме фрайчази для реализации на практике схемы законной фискальной оптимизации с целью высвобождения финансовых средств для устойчивого развития субъектов бизнеса в условиях турбулентности институциональной среды.

4. Предложен подход к сближению фактических значений налоговой нагрузки с рекомендуемыми фискальными органами в рамках планирования платежей в бюджет для снижения потенциальных рисков обвинения в недобросовестном исполнении налоговых обязательств, апробированный при реализации схемы объединения бизнеса, дробление которого осуществлено с целью продолжения применения упрощенной системы налогообложения, с переходом на общую систему и использованием льготы по освобождению от уплаты НДС, что предусмотрено возможностями действующего законодательства.

5. Доказана целесообразность использования аналитических данных налогового планирования в финансовом менеджменте посредством последовательной реализации этапов, обуславливающих объективность выбора определенной системы налогообложения, при которой величина чистой прибыли, остающейся в распоряжении субъекта бизнеса, максимальна, а коэффициенты эффективности налогообложения и эффективности налогового планирования достигают оптимальных значений.

Достоверность положений диссертационного исследования обеспечивается применением научного подхода к изучению и структуризации результатов исследования зарубежных и российских авторов в области теории и практики интеграции налогового планирования в систему финансового менеджмента. Выводы настоящего исследования подтверждаются количественными результатами, для получения которых были использованы аналитические данные субъектов бизнеса, участвующих в практической апробации авторских предложений. Данные, нашедшие отражение в независимых источниках, тождественны с результатами исследования, полученными автором расчетным путем. Достижение поставленной цели стало возможным благодаря использованию различных методов исследования, среди которых систематизация, структурирование, группировка по выделенным признакам, сопоставление. Логическая последовательность выводов и предложений базируется на информационно-аналитических данных налогового, финансового, управленческого анализа и др.

Значимость результатов исследования в теории и практике обусловлена предлагаемым в исследовании структурным представлением механизма реализации налогового планирования субъектами бизнеса, включающего в себя помимо стандартных базовых элементов, обеспечивающих комплексное перманентное функционирование, элементы, удовлетворяющие потребности ключевых стейкхолдеров в финансово - аналитических данных относительно величины налоговой нагрузки, значений коэффициентов эффективности налогового планирования, рентабельности реализованных товаров (работ, услуг) и др. Пристальное внимание уделяется расширению инструментария налогового планирования, отвечающего требованиям современной институциональной среды, в которой функционируют субъекты бизнеса, в числе которого франчайзинг для масштабирования бизнеса с сохранением правомерности деятельности на специальных налоговых режимах, использование налоговых льгот для объединения бизнеса, дробление которого усиливает необоснованные налоговые риски и др. Практической значимостью обладает предлагаемый алгоритм поэтапной интеграции аналитических данных налогового планирования в систему финансового менеджмента для увеличения чистой прибыли хозяйствующих субъектов, оставшейся после уплаты обязательных налоговых платежей, что позволит усилить инвестиционную привлекательность, конкурентные преимущества, повысить прозрачность бизнеса для заинтересованных сторон и др.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические положения, обогащающие известные научные концепции по развитию налогового планирования в системе финансового менеджмента, и практические результаты апробации авторских предложений для субъектов бизнеса, докладывались и обсуждались на научных конференциях различного уровня: Международной научно-практической конференции «Проблемы теории и практики современной науки» (Нефтекамск, Ноябрь 2024), Международной (заочной) научно-практической конференции «Новые подходы в науке и образовании (New approaches in science and education)» (Астана, Ноябрь 2024), III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы общества в цифровую эпоху» (Санкт-Петербург, Июнь 2025) и др.

Результаты исследования были оценены и получили поддержку в Министерстве экономики Краснодарского края, в Министерстве финансов Краснодарского края, в Инспекции ФНС России № 4 по г. Краснодару, а также нашли практическое применение в деятельности субъектов бизнеса (ООО «Трансфер-Строй», ООО «Аврора», ООО «Налогофф», ООО «Дар»). Теоретические положения и методические разработки по налоговому планированию внедрены в образовательный процесс Вуза.

Публикации. Основные теоретические положения диссертации и результаты исследования отражены в 13 опубликованных работах общим объемом 5,63 п.л. (авторских – 4,61 п.л.), 5 статей в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Структура и объем работы. Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, содержащий 198 источников и приложения. Общий объем – 175 страниц. В диссертации используются приемы аналитического, табличного и графического представления данных.

Во введении обосновывается востребованность выбранного направления исследования хозяйствующими субъектами, стремящимися к минимизации потенциальных налоговых рисков.

В первой главе «Теоретические основы налогового планирования в системе финансового менеджмента» раскрывается процесс институционализации налогового планирования, являющегося базовым структурным элементом системы управления финансами.

Во второй главе «Научно-методическое обеспечение налогового планирования в системе финансового менеджмента» охарактеризованы инструменты налогового планирования субъектов бизнеса, раскрыто их функциональное назначение для минимизации потенциальных налоговых рисков.

В третьей главе «Практика налогового планирования в субъектах бизнеса» реализовано оптимизационное налоговое планирование для предпринимательских единиц, рассчитана потенциальная налоговая нагрузка, разработан и апробирован алгоритм использования аналитических данных налогового планирования в финансовом менеджменте организаций.

В заключении структурированы группы проблем, решенные в ходе проведения настоящего исследования, в части развития теоретических аспектов налогового планирования, расширения его практического инструментария для субъектов бизнеса.

2. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Определена локация налогового планирования в структурном представлении подпроцессов (локальных, общих) финансового менеджмента как составной части налогового управления, вектор которого направлен на оптимизацию фискальных обязательств субъектов бизнеса, для функционального разделения объектов управления, что будет способствовать достижению экономически значимых результатов хозяйственной деятельности в заданном временном интервале.

Институциональная среда, в которой функционируют субъекты бизнеса, предъявляет повышенные требования к оптимизации бизнес-процессов, в том числе через сокращение объема используемых ресурсов. Профессиональное управление финансами предполагает выявление резервов для снижения уровня расходов, среди которых существенная доля принадлежит налоговым расходам. Величину фискальных обязательств возможно корректировать посредством инструментария, имеющегося в распоряжении предпринимательских структур. Снижение налоговой нагрузки и распределение ее в удобном для бизнеса временном интервале – задача налогового планирования, актуальность которой усиливается вследствие концентрации сектора государственного управления на проблеме собираемости налоговых платежей.

В субъектах бизнеса финансовый менеджмент реализуется через систему подпроцессов, субъект управления представлен органом финансового управления, например, финансовой дирекцией, финансовым правлением, финансовым менеджером в составе бухгалтерской службы. На рисунке 1 отражено структурное представление подпроцессов финансового менеджмента:



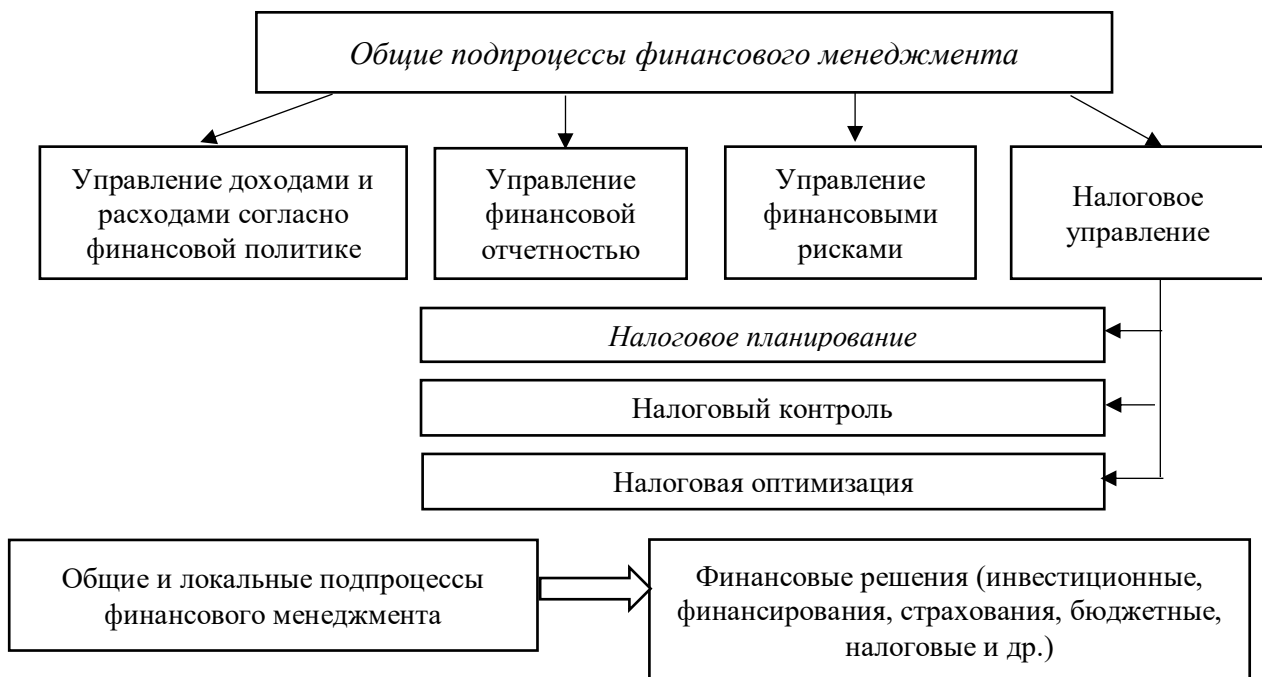


Рисунок 1 - Локация налогового планирования в структурном представлении подпроцессов финансового менеджмента

Подпроцессы финансового менеджмента разнообразны, возможны альтернативные подходы к их классификации. В данном случае подпроцессы финансового менеджмента структурированы в разрезе локальных и общих, что связано с их функциональным назначением. Налоговое планирование относится к общим подпроцессам, рассматривается в составе налогового управления, являясь его первоначальным этапом, за которым следует налоговый контроль и налоговая оптимизация, являющаяся вариацией планирования в случае резкого изменения условий хозяйствования. Налоговое планирование осуществляется для заданного временного интервала реализации бизнес-процессов, направленных на получение прибыли, используемого для постановки целей выхода на определенные объемы налоговой нагрузки, управления текущими налоговыми обязательствами и др.

На практике налоговые отношения, как часть финансовых отношений, возникают на завершающем этапе предпринимательского цикла в виде управленческого решения в отношении размера выплат в бюджет в случае возникновения налогооблагаемой базы. Правильным является использование налогового планирования на этапе разработки бизнес-плана с привлечением налоговых консультантов, обладающих необходимыми компетенциями, что позволит оптимизировать отчисления в бюджет для снижения налогового бремени. Следовательно, налоговое планирование, как составная часть финансового менеджмента, характеризуется относительной самостоятельностью, хотя его воздействие существенно для повышения эффективности результатов предпринимательской деятельности. Правильно для бизнеса, если управленческие решения принимаются с опорой на разработанный и утвержденный налоговый план, в котором предусмотрен оптимальный вариант применения системы налогообложения, соответствующий специфике деятельности.

2. Представлена структура механизма реализации налогового планирования субъектами бизнеса для принятия обоснованных финансовых решений, базовые элементы которого позволяют не только использовать возможности современного фискального законодательства для оптимизации налоговых платежей, но и поддерживать фактические значения налоговой нагрузки в пределах допустимого диапазона значений, рекомендованного сектором государственного управления.

Налоговое планирование в субъектах бизнеса реализуется посредством механизма, имеющего базовые элементы, но композиционная завершенность носит индивидуальный характер конкретного вида деятельности. Систематизация существующих подходов к определению механизма налогового планирования позволила сформировать собственное видение, отличительной особенностью которого является сочетание элементов и их гармонизация для его последовательной и эффективной реализации. Под механизмом налогового планирования понимается совокупность взаимосвязанных составных элементов, комплексное воздействие которых способствует решению текущих задач и достижению стратегических целей в правовых границах, обозначенных налоговым законодательством, которое возможно измерить и оценить посредством ключевых показателей, рекомендованных фискальными органами. Структурное представление механизма налогового планирования отражено на рисунке 2. Практика показывает, что успешность оптимизационных мероприятий по сокращению налогового бремени во многом определяется структурным наполнением механизма налогового планирования. Внутренняя и внешняя среда хозяйствующего субъекта требует формирования такого механизма налогового планирования, который бы соответствовал ожиданиям заинтересованных сторон. Механизм налогового планирования через составные элементы реализуется в налоговой политике хозяйствующего субъекта, посредством которой достигаются стратегические цели. Если речь идет не о вновь созданном хозяйствующем субъекте, то процесс оптимизации налогообложения начинается с комплексного анализа фактических значений, характеризующих текущее финансовое положение в данный момент времени. Для того, чтобы налоговые решения были оптимальными и способствовали достижению ожидаемых результатов, необходимо формирование транспарентной и валидной финансово-аналитической платформы, с опорой на которую возможно осуществлять трансформационные процессы. Как правило, в стандартном варианте анализ включает в себя расчет ключевых показателей ликвидности, рентабельности, а также значений таких базовых экономических показателей, как выручка, себестоимость, чистая прибыль. Результаты анализа используются для поиска резервов их улучшения за счет инструментария механизма налогового планирования. Несмотря на классическую структуру механизма налогового планирования, современные тенденции в российской экономике стимулируют субъекты бизнеса к практическому применению альтернативного инструментария, в числе которого тематические интернет-ресурсы, цифровые налоговые сервисы, консалтинг в

отношении безопасных фискальных схем, оценка потенциальных налоговых рисков, системный анализ сложившейся арбитражной практики, материалов консультаций по правомерной налоговой оптимизации, в том числе размещенной на сайте органов власти.

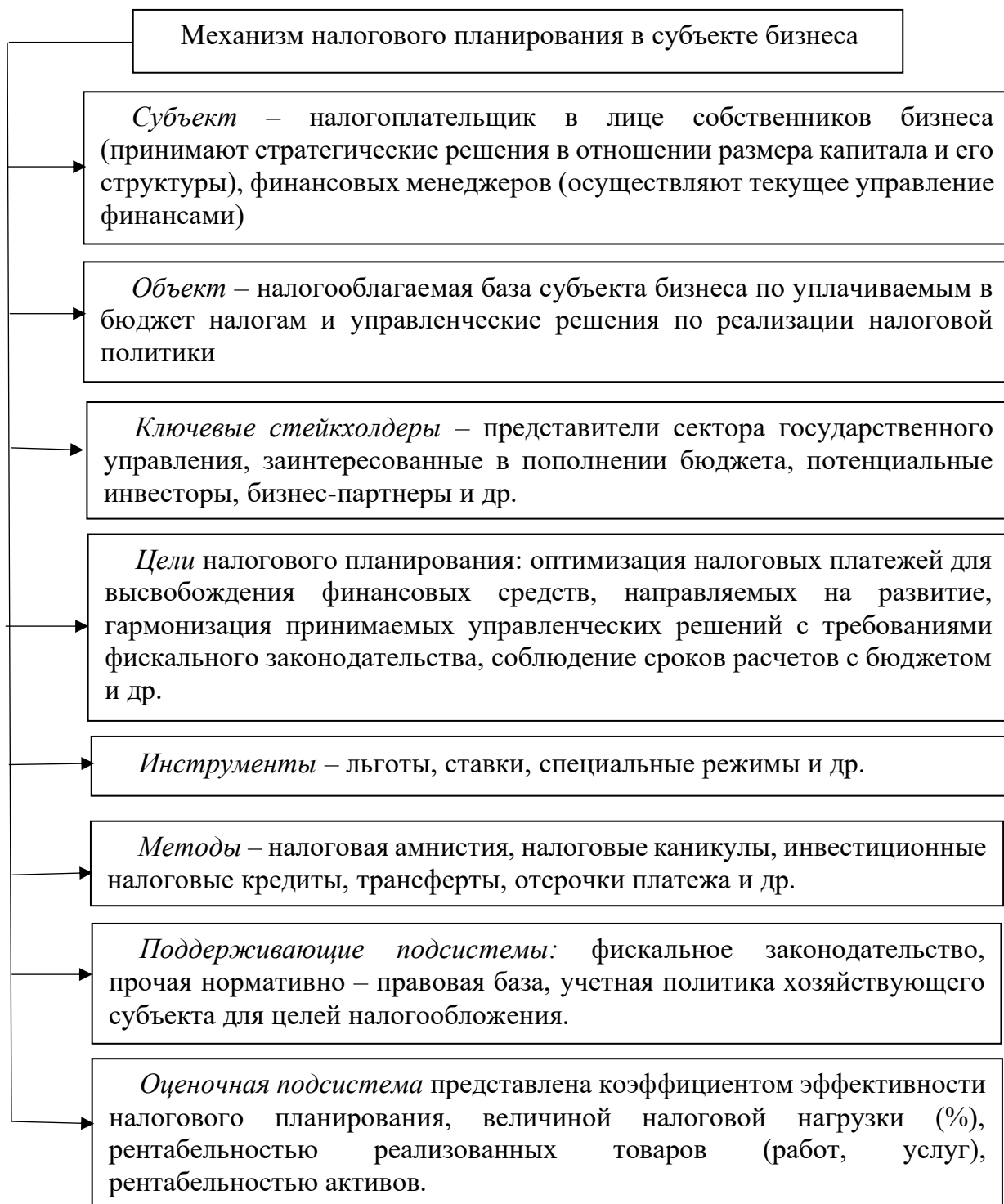


Рисунок 2 – Элементы механизма налогового планирования

Налоговую нагрузку самостоятельно рассчитывают субъекты бизнеса и сравнивают с рекомендованными фискальными органами значениями не только для экономии средств, но и для минимизации рисков обвинения в недобросовестном выполнении обязательств перед бюджетом, включения в план проверок и др.

3. Обосновано расширение инструментов налогового планирования посредством применения франчайзинга, для понимания целесообразности использования которого предложен алгоритм действий при принятии взвешенного решения с расчетом потенциальной налоговой нагрузки, что даст возможность масштабировать бизнес, увеличить доходность, сохранить правомерность работы на специальном налоговом режиме фрайчази для реализации на практике схемы законной фискальной оптимизации с целью высвобождения финансовых средств для устойчивого развития субъектов бизнеса в условиях турбулентности институциональной среды.

Инструментами налогового планирования являются средства и методы, используемые субъектами бизнеса для законной оптимизации налоговых платежей в бюджет с целью высвобождения финансовых ресурсов для развития предпринимательской деятельности. Специалисты в области налогообложения и налогового планирования среди наиболее популярных инструментов выделяют:

- 1) налоговые льготы, предлагаемые сектором государственного управления, использование которых позволяет на законных основаниях снизить налоговую нагрузку субъектов бизнеса;
- 2) специальные налоговые режимы, создающие условия наибольшего благоприятствования для развития бизнеса не только в плане снижения налоговой нагрузки, но и удобства ведения бухгалтерского и налогового учета в упрощенном формате;
- 3) комбинация режимов налогообложения, предусматривающая совмещение режимов для снижения налоговой нагрузки;
- 4) создание зон льготного налогообложения в России и за границей, в пределах которых для стимулирования инвестиционной активности действуют преференции по отдельным налогам;
- 5) перелокацию в территории, предоставляющие льготные ставки (например, по УСН);
- 6) возможность выбора налоговых ставок по конкретным налогам;
- 7) различные подходы к определению налогооблагаемой базы по видам налогов и др.;
- 8) прочие инструменты, среди которых на практике в современных условиях хозяйствования популярность приобретает такой инструмент налогового планирования как франчайзинг, позволяющий сохраняя авторство бизнес-идеи, масштабировать ее для увеличения доходности деятельности.

Востребованность данной формы ведения бизнеса усиливается среди субъектов общественного питания (кафе, пекарни, кофейни, рестораны и др.), торговли, образовательных услуг (детские сады, школы, центры дополнительного образования) благодаря возможности использования апробированных алгоритмов осуществления деятельности. Владелец бизнес-идеи (франчайзер) имеет запатентованный товарный знак, узнаваемый фирменный стиль, брендбук, модели реализуемых бизнес-процессов, корпоративные регламенты и др. Однако франчайзинг не только обеспечивает легкий и быстрый старт, но и позволяет оптимизировать налоговую нагрузку. Схема реализации франчайзинга представлена на рисунке 3. Сравним доходность реализации схем франчайзинга и совокупную налоговую нагрузку субъектов бизнеса в 2024г. (Рисунок 4):



Рисунок 3 - Структурное представление алгоритма действий при принятии решения о целесообразности использования схемы франчайзинга

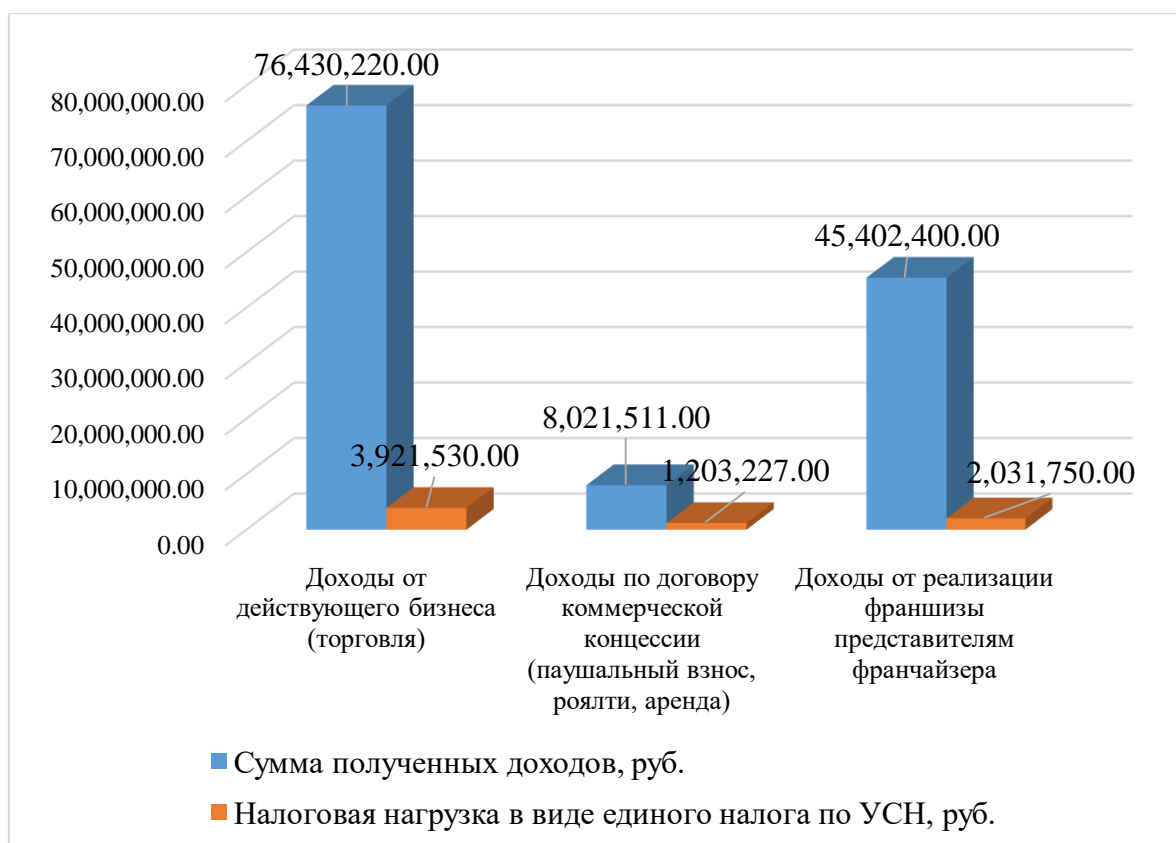


Рисунок 4 – Доходность бизнеса и фискальная нагрузка при применении УСН в налоговом периоде, руб.

Данные сравнительного анализа показали, что предоставление прав по договору коммерческой концессии позволит заработать 8 021 511 руб. Реализация франшизы представителям франчайзера принесет 45 402 400 руб., поскольку дает возможность масштабировать бизнес при сохранении узнаваемости бренда покупателями. Фискальная нагрузка при использовании данной схемы составит 2 031 750 руб., которую обеспечит применение упрощенной системы налогообложения (ограничения отсутствуют).

Опыт практической реализации франчайзинговых схем как платформы для безрискового разделения бизнеса с точки зрения налоговых последствий подтверждает их успешность, поскольку финансовые интересы франчайзи и франчайзера не пересекаются, точкой соприкосновения является помощь в продвижении бизнес-модели. Договором предусмотрен системный контроль за результатами деятельности приобретателя прав для исключения случаев нанесения вреда имиджу франчайзера. Согласно данным официальной статистики наблюдается ежегодное увеличение количества контрольных мероприятий со стороны фискальных органов. Очевидно, что вектор налоговой политики, реализуемой сектором государственного управления, изменился. Для сохранения бизнеса правильным решением является выход из «серой» зоны и ориентация на законные схемы налоговой оптимизации, для которой созданы условия наибольшего благоприятствования с целью поддержки предпринимательских инициатив.

4. Предложен подход к сближению фактических значений налоговой нагрузки с рекомендуемыми фискальными органами в рамках планирования платежей в бюджет для снижения потенциальных рисков обвинения в недобросовестном исполнении налоговых обязательств, апробированный при реализации схемы объединения бизнеса, дробление которого осуществлено с целью продолжения применения упрощенной системы налогообложения, с переходом на общую систему и использованием льготы по освобождению от уплаты НДС, что предусмотрено возможностями действующего законодательства.

В процессе реализации налогового планирования субъекты бизнеса должны ориентироваться на рекомендуемый уровень налоговой нагрузки по видам экономической деятельности. Сложность заключается в том, что отсутствует стандартизированный алгоритм произведения непосредственно расчетов, налоговые инспекции используют собственные методики. Более того, для субъектов бизнеса, применяющих специальные налоговые режимы, не обозначены усредненные показатели нагрузки, являющиеся ориентиром добросовестного исполнения обязанностей налогоплательщиком. Тем не менее, налогоплательщики, проявляющие должную осмотрительность, рассчитывают фактическую налоговую нагрузку по рекомендованной ФНС России методике и сравнивают ее с рекомендуемыми значениями для отдельных сфер и отраслей.

В условиях ужесточения фискального законодательства особую актуальность приобретает необходимость расчета фактической налоговой нагрузки, а в случае несоответствия ее значений пороговым – использование альтернативных вариантов применения инструментов налогового планирования, одним из которых, например, является применение отраслевых налоговых льгот. В исследовании на примере сети мини-пекарен рассчитана налоговая нагрузка. Предпринимателями использовалось дробление бизнеса, реализуемого на формально законных основаниях, при котором фактическая налоговая нагрузка ниже рекомендуемого значения. Расчетным путем доказано, что на практике может быть реализована схема объединения бизнеса, обладающего всеми признаками легитимности, при которой применение налоговых льгот позволит сбалансировать значения реального налогового бремени с безрисковым уровнем, обеспечивая стабильность деятельности. Участники схемы применяют упрощенную систему налогообложения. Суммарная налоговая нагрузка сети мини-пекарен составит 1 436 187 руб., складывающаяся из 341 536 руб. (мини-пекарня 1), 334 379 руб. (мини-пекарня 2), 274 877 руб. (мини-пекарня 3), 403 493 руб. (мини-пекарня 4), 81 901 руб. (ООО «Идея», центр управления бизнесом). За налоговый период суммарные доходы сети составили 59 231 952,28 руб., но в силу разделения бизнеса участники имеют возможность дальнейшего применения УСН. Объединение бизнеса, переход на ОСНО с использованием льготы по НДС возможны через определенный алгоритм действий (Рисунок 5).

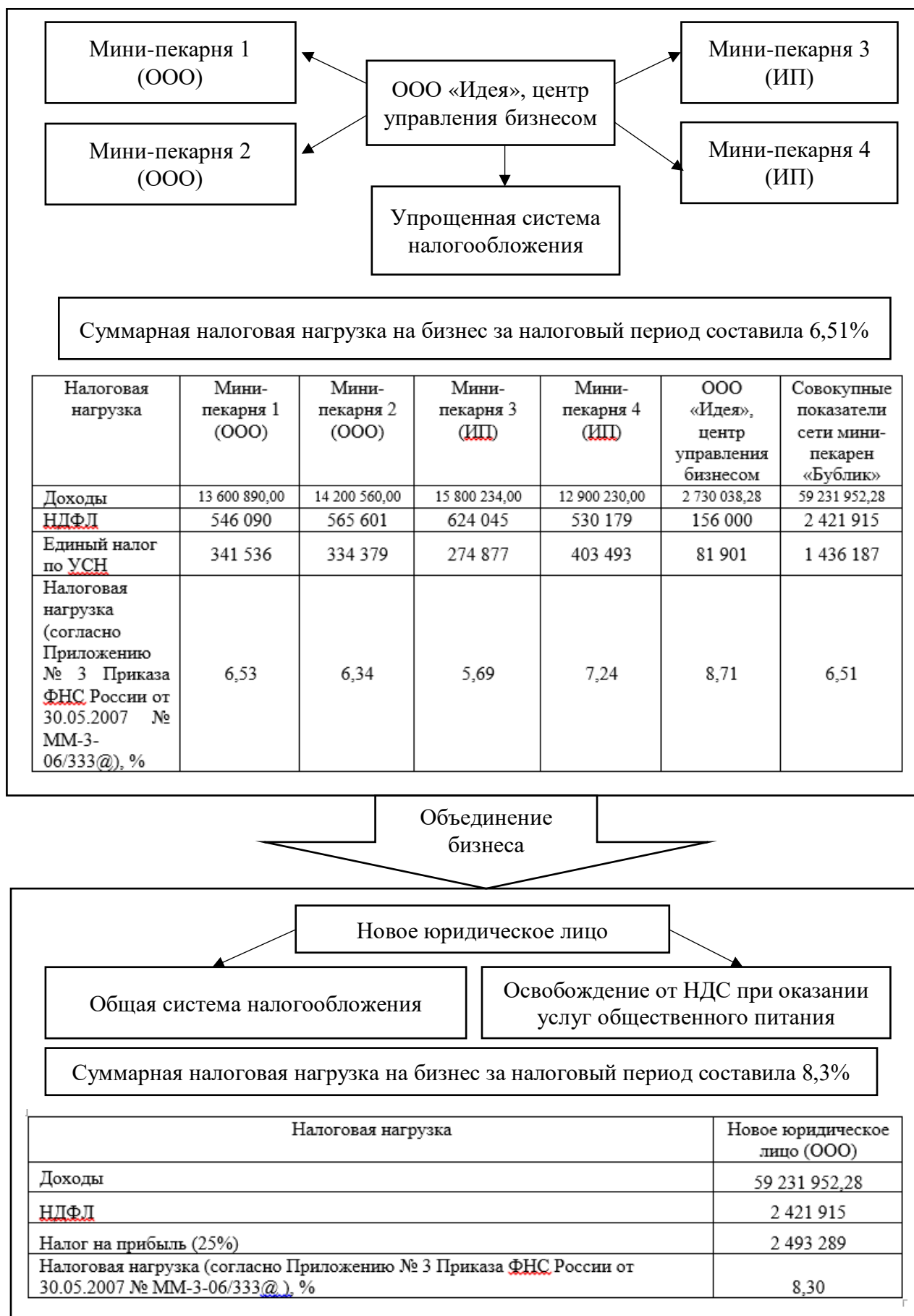


Рисунок 5 – Иллюстрация алгоритма объединения бизнеса с переходом на общую систему налогообложения с применением льготы по НДС

При использовании данной схемы платежи в бюджет возрастут - с 1 436 187 руб. до 2 493 289 руб. (если воспользоваться льготой освобождения от НДС). При этом величина налоговой нагрузки увеличится с 6,51% до 8,3%, приблизившись к рекомендованному фискальными органами значению. Кроме того, против налогоплательщика не смогут выдвинуть обвинения в дроблении бизнеса, если данный факт будет доказан, будет произведен перерасчет налогов по общей системе налогообложения. На рисунке 6 отражены варианты действий субъектов бизнеса по результатам сравнения фактической налоговой нагрузки с рекомендованным уровнем:



Рисунок 6 – Иллюстрация подхода к сближению фактических значений налоговой нагрузки субъектов бизнеса с рекомендуемыми фискальными органами

Сегодня соразмерность фактической налоговой нагрузки среднеотраслевым значениям до сих пор не является обязанностью бизнеса, а рассматривается как способ избежать внимания фискальных органов. В противном случае возникает необходимость подтверждения наличия реальных экономических трудностей, а не попыток уклонения от налогов.

5. Доказана целесообразность использования аналитических данных налогового планирования в финансовом менеджменте посредством последовательной реализации этапов, обуславливающих объективность выбора определенной системы налогообложения, при которой величина чистой прибыли, остающейся в распоряжении субъекта бизнеса, максимальна, а коэффициенты эффективности налогообложения и эффективности налогового планирования достигают оптимальных значений.

Финансовый менеджмент охватывает все сферы управления финансами, начиная от выбора формы расчетов с клиентами до привлечения капитала. При этом основной целью финансового менеджмента является максимизация прибыли от управляемого бизнеса в интересах его владельцев. Размер чистой прибыли, остающейся в распоряжении субъекта бизнеса, зависит от множества факторов, в том числе от выбранной системы налогообложения, в рамках которой уплачивается базовый налог. Одним из подпроцессов финансового менеджмента является управление чистой прибылью, что делает возможным встраивание аналитических данных налогового планирования в финансовый менеджмент субъектов бизнеса (Рисунок 7).

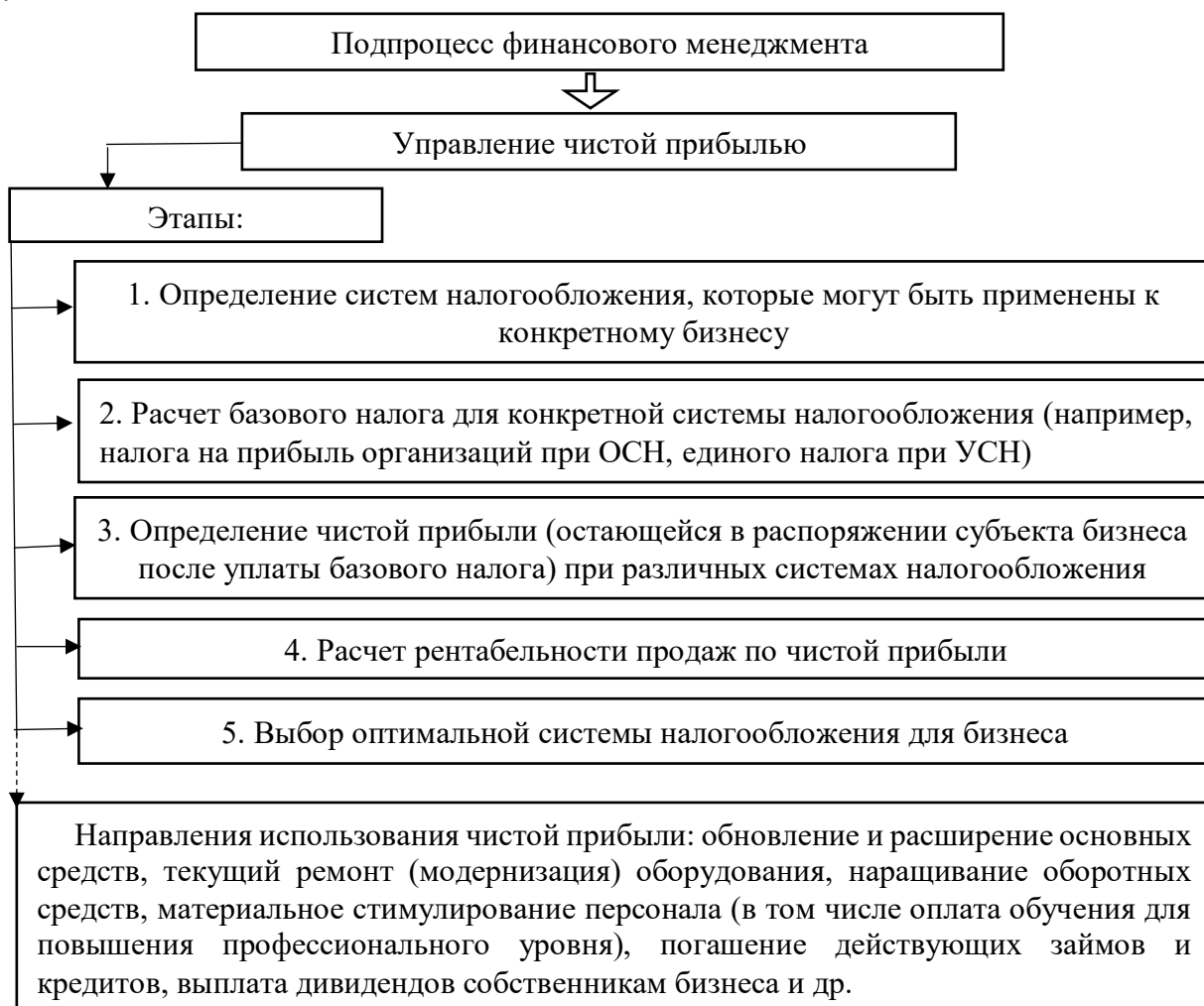


Рисунок 7 – Алгоритм встраивания аналитических данных налогового планирования в финансовый менеджмент субъектов бизнеса

Чистая прибыль и нераспределенная прибыль выступают основными имманентными источниками расширения собственных финансовых средств. В этой связи налоговое планирование позволяет рассчитать потенциальные сценарии налогообложения бизнеса для определения величины чистой прибыли хозяйствующего субъекта. В настоящем исследовании была проведена практическая апробация предлагаемого алгоритма для субъекта бизнеса (вновь зарегистрированное юридическое лицо, осуществляющее торговую деятельность санитарно-гигиенической продукцией, выбирающее между применением общей или упрощенной системы налогообложения), что позволило получить следующие результаты. Так, наибольшая величина налога (налога на прибыль организаций) будет уплачена при применении общей системы налогообложения – 2 055 772 руб., далее следует единый налог по УСН (объект «доходы») 1 466 400 руб., единый налог по УСН (объект «доходы – расходы») 1 233 463 руб. Значения чистой прибыли соответственно составят: 6 167 316 руб., 6 756 688 руб. и 6 989 625 руб. (Рисунок 8).

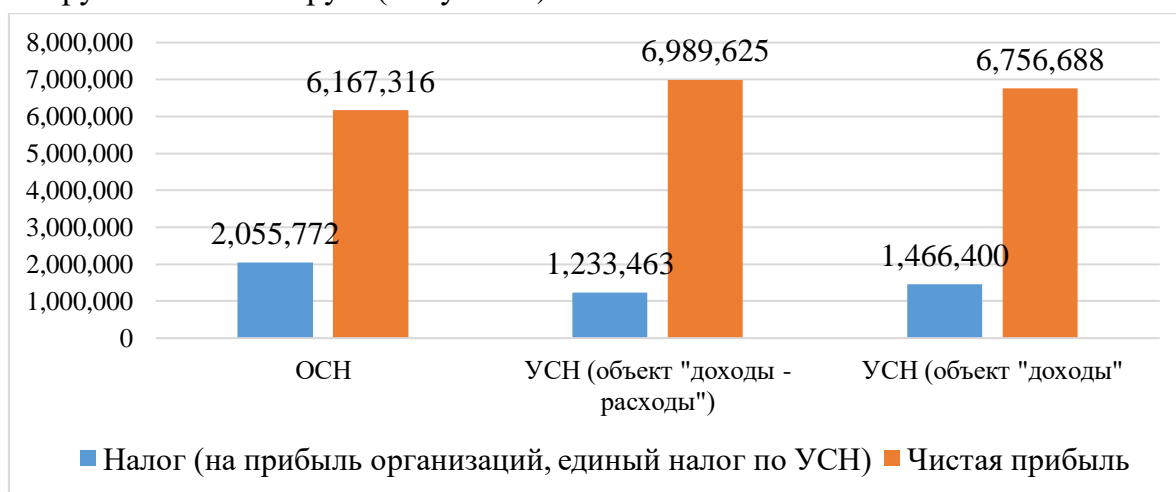


Рисунок 8 - Сравнение величин налога (налога на прибыль организаций при ОСН, единого налога при УСН) и чистой прибыли, остающейся в распоряжении хозяйствующего субъекта, руб.

Наиболее выгодным является выбор УСН с объектом «доходы, уменьшенные на расходы» для конкретного бизнес-плана. Наибольшее значение рентабельности продаж будет достигнуто также при применении УСН с объектом «доходы, уменьшенные на расходы» (Рисунок 9):



Рисунок 9 - Сравнение значений рентабельности продаж по чистой прибыли, руб.

Рассчитаем значения коэффициентов эффективности налогового планирования (Кэмп) и эффективности налогообложения (Кэн) при использовании различных систем налогообложения и объектов при УСН. Данные представлены в таблице 3:

Таблица 3 – Аналитические данные для расчета Кэмп и Кэн

Показатели	Системы налогообложения		
	ОСН	УСН (объект «доходы»)	УСН (объект «доходы – расходы»)
Общая величина платежей в бюджет, в том числе	4 598 884,00	4 009 512,00	3 776 575,00
- налоги	2 055 772,00	1 466 400,00	1 233 463,00
- страховые взносы	2 543 112,00	2 543 112,00	2 543 112,00
Выручка	48 880 000,00	48 880 000,00	48 880 000,00
Чистая прибыль	6 167 316,00	6 756 688,00	6 989 625,00
Кэмп, %	9,41	8,20	7,73
Кэн	1,34	1,69	1,85

Наименьшее значение Кэмп зафиксировано при применении УСН с объектом «доходы – расходы» - 7,73, поскольку при использовании данной системы в бюджет должна быть перечислена наименьшая сумма налога (единого налога). Далее следует УСН с объектом «доходы» - 8,20 и ОСН со значением коэффициента 9,41. Таким образом, чем большие налоговые обязательства перед бюджетом, тем выше значение Кэмп. В расчете Кэн задействовано отношение чистой прибыли и величины налоговых обязательств. Наибольшее значение коэффициента зафиксировано в случае применения УСН с объектом «доходы – расходы» - 1,85. Далее следует УСН с объектом «доходы» - 1,69 и ОСН со значением коэффициента 1,34. Чем выше величина чистой прибыли, остающаяся в распоряжении субъекта бизнеса, тем большее значение приобретает данный коэффициент. Наблюдение за значениями данных коэффициентов в динамике позволит объективно оценить эффективность реализации налогового планирования, интегрированного в систему управления финансами.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Институционализация налогового планирования в системе финансового менеджмента на протяжении длительного времени является последовательно реализуемым процессом, на который оказывают влияние как трансформирующееся налоговое законодательство, так и опыт его практического применения хозяйствующими субъектами, активно занимающимися поиском оптимальных схем для уравнивания объема требуемых отчислений в бюджет и реальными возможностями бизнеса. Таким образом, особенностью превращения отдельного, эпизодического опыта в устойчивый процесс является его параллельная реализация как

на уровне государства, так и на уровне предпринимательских единиц. В первом случае речь идет о формировании соответствующей институциональной среды, поддерживаемой законодательной базой, судебной практикой, разграничивающими легитимное налоговое планирование и уклонение от обязательств перед бюджетом. Во втором – о встраивании налогового планирования в систему управления финансами.

Подтверждение значимости налогового планирования в системе финансового менеджмента, наличия прямой зависимости между реализуемой налоговой политикой и эффективностью управления финансовыми средствами субъектов бизнеса для улучшения показателей деятельности, выявление теоретической и методологической не проработанности обозначенных вопросов в выбранном направлении исследования, а также необходимость формирования новых подходов к решению существующих проблем, позволили получить следующие результаты:

- во-первых, обозначено место налогового планирования среди общих подпроцессов финансового менеджмента – в составе налогового управления наряду с налоговым контролем и налоговой оптимизацией, комплексное применение которых позволяет субъектам бизнеса добиваться финансово значимых результатов, удовлетворяя потребности заинтересованных сторон;

- во-вторых, структуризация субъектами бизнеса механизма реализации налогового планирования для конкретной предпринимательской деятельности посредством выделения его базовых элементов и их утверждение в финансовой политике способствует созданию устойчивой основы для формирования инструментария оптимизации налоговой нагрузки в рамках правового поля, что минимизирует потенциальные фискальные риски, связанные с сокращением обязательств перед бюджетом;

- в-третьих, внедрение предложенного алгоритма действий при принятии решения о целесообразности использования схемы франчайзинга как эффективного инструмента налогового планирования позволяет масштабировать бизнес на условиях, благоприятных с точки зрения налогообложения в рамках режимов, предусмотренных для его субъектов при сохранении идеологии, модели, контроле за соблюдением технологических карт, корпоративных стандартов и регламентов и др.;

- в-четвертых, использование подхода к сближению фактических значений налоговой нагрузки субъектов бизнеса с рекомендуемыми фискальными органами, представленного через объединение ранее раздробленного бизнеса с целью соответствия значениям критериев для сохранения возможностей специальных налоговых режимов позволяет не только избежать претензий фискальных органов в незаконности схем налоговой оптимизации, но и расширяет практику применения налоговых льгот, предусмотренных для отдельных видов деятельности, гармонизируя объемы налоговых платежей в бюджет;

- в-пятых, аналитические данные налогового планирования могут быть гармонично интегрированы в управление финансами бизнес-единиц посредством

предложенного порядка действий, результатом которых является повышение эффективности предпринимательской деятельности, что выражается в уровне прибыли, которая может быть направлена на реализацию стратегии устойчивого развития в институциональной среде, подверженной воздействию перманентно изменяющихся факторов как внешних, так и внутренних.

4. ОСНОВНЫЕ РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

*Статьи в ведущих научных журналах, рекомендованных ВАК
Министерства образования и науки РФ для публикации основных
результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата наук:*

1. Бочаров, М.Д. Налогообложение предпринимательской деятельности на маркетплейсах / М.Д. Бочаров, М.М. Фридрих // Сибирская финансовая школа. - 2024г. – № 4. – С. 56 – 60. (0,88 п.л., в т.ч. авторские 0,52 п.л.)

2. Бочаров, М.Д. Инструментарий налогового планирования субъектов бизнеса (на примере франчайзинга) / М.Д. Бочаров, М.М. Фридрих // Сибирская финансовая школа. - 2025г. – № 3. – С. 88-91. (0,63 п.л., в т.ч. авторские 0,45 п.л.)

3. Бочаров, М.Д. Механизм реализации налогового планирования субъектами бизнеса / М.Д. Бочаров // Управленческий учет. – 2026г. - № 2. – С. 5-9. (0,63 п.л., в т.ч. авторские 0,63 п.л.)

4. Бочаров, М.Д. Налоговое планирование в структурном представлении подпроцессов финансового менеджмента / М.Д. Бочаров // Управленческий учет. – 2026г. - № 3. – С. 5-9. (0,69 п.л., в т.ч. авторские 0,69 п.л.)

5. Бочаров, М.Д. Алгоритм использования аналитических данных налогового планирования в финансовом менеджменте субъектов бизнеса / М.Д. Бочаров, М.М. Фридрих // Финансовая экономика. – 2026г. - № 2. – С. 128-130. (0,44 п.л., в т.ч. авторские 0,29 п.л.)

Другие публикации

6. Бочаров, М.Д. Налогообложение доходов физических лиц / М.Д. Бочаров, М.М. Фридрих // // Материалы Международной научно-практической конференции «Проблемы теории и практики современной науки» 19 ноября 2024г. – г. Нефтекамск, Башкортостан, 2024г. – С. 58 – 61. (0,31 п.л., в т.ч. авторские 0,21 п.л.)

7. Бочаров, М.Д. Налоговая нагрузка самозанятых граждан / М.Д. Бочаров, М.М. Фридрих // Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции «Новые подходы в науке и образовании (New approaches in science and education) 26 ноября 2024г. – г. Астана, Казахстан, 2024г. – С. 30-33. (0,31 п.л., в т.ч. авторские 0,28 п.л.)

8. Бочаров, М.Д. Налоговая нагрузка субъекта бизнеса как индикатор добросовестности налогоплательщика / М.Д. Бочаров // Материалы сборника VIII

Международной научно-практической конференции «Инновации в науке и технике: современные вызовы» 30 июня 2025г. – г. Москва, 2025г. – С. 36 – 41. (0,31 п.л., в т.ч. авторские 0,31 п.л.)

9. Бочаров, М.Д. Особенности применения патентной системы налогообложения / М.Д. Бочаров, М.М. Фридрих // Материалы сборника III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы общества в цифровую эпоху» 27 июня 2025г. - Санкт-Петербург, 2025г. – С.16-19. (0,25 п.л., в т.ч. авторские 0,11 п.л.)

10. Бочаров, М.Д. Налоговое планирование при совмещении упрощенной и патентной систем налогообложения / М.Д. Бочаров // Материалы сборника VII Международной научно-практической конференции «Экономика, бизнес, инновации: актуальные вопросы теории и практики», 25 июля 2025 г. – г. Пенза, 2025г. – С.50-52. (0,31 п.л., в т.ч. авторские 0,31 п.л.)

11. Бочаров, М.Д. Налоговая поддержка субъектов бизнеса на региональном уровне (на примере Краснодарского края) / М.Д. Бочаров, С.В. Усенко, М.М. Фридрих // Материалы сборника VI Всероссийской научно-практической конференции «Дни российской науки» 5 февраля 2026г. - Пенза, 2026г. – С.88-90. (0,31 п.л., в т.ч. авторские 0,25 п.л.)

12. Бочаров, М.Д. Налоговая нагрузка субъектов бизнеса как горизонт планирования платежей в бюджет /М.Д. Бочаров/ Материалы сборника XXI Международной научно-практической конференции «Научное обозрение: актуальные вопросы теории и практики» 10 февраля 2026г. – Пенза, 2026г. – С. 103-104. (0,25 п.л., в т.ч. авторские 0,25 п.л.)

13. Бочаров, М.Д. Учетная политика для целей налогообложения как основа для принятия финансовых решений /М.Д. Бочаров/ Материалы сборника XXXII Международной научно-практической конференции «Актуальные научные исследования» 15 февраля 2026г. – Пенза, 2026г. – С. 136-138. (0,31 п.л., в т.ч. авторские 0,31 п.л.)