

## **МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ПРИ ОТКРЫТИИ КОНСИГНАЦИОННОГО СКЛАДА**

*Т.Н. Кулакова*<sup>1</sup>

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»  
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244  
E-mail: tomitom@bk.ru

*Представлены механизм и результаты принятия управленческого решения о выборе системы налогообложения при открытии нового консигнационного склада косметики ООО «Средневожская парфюмерная компания» в г. Самаре.*

***Ключевые слова:** Средневожская парфюмерная компания, склад косметики, консигнация, система налогообложения, выручка, затраты, прибыль, этапы принятия решения.*

Выбранная система налогообложения существенным образом определяет налоговую нагрузку на предприятие. Не существует какой-либо готовой схемы принятия управленческого решения о том, какая же система налогообложения больше всего подходит для конкретного вида бизнеса. При этом руководству организации необходимо выбрать такой вариант, который, с одной стороны, сводил бы налоговую нагрузку к минимуму, а с другой стороны, был бы абсолютно прозрачным и легитимным. Поэтому принятие управленческого решения о выборе оптимальной системы налогообложения при создании предприятия требует грамотного анализа различных показателей.

Алгоритм принятия управленческого решения о выборе оптимальной системы налогообложения состоит из трех этапов.

Первый этап включает в себя сбор всей информации о характере деятельности предприятия, в том числе о его организационно-правовой форме, сведений о регионах, в которых будет вестись деятельность, характеристик клиентов (физических или юридических лиц), информации о стоимости активов предприятия, его годовой выручке и затратах.

Второй этап принятия управленческого решения включает в себя составление перечня обязательных налогов и сборов для каждой системы налогообложения.

Третий этап подразумевает непосредственно принятие управленческого решения. При этом главным критерием принятия решения о выборе оптимальной системы налогообложения должен быть показатель чистой прибыли, а не объем налоговых обязательств.

Попробуем для наглядности разобрать механизм принятия управленческого решения о выборе системы налогообложения на примере принятия такого решения руководством ООО «Средневожская парфюмерная компания» при открытии нового консигнационного склада.

Под консигнацией понимается такая форма комиссионной продажи товара, при которой консигнант (владелец) товара передает его комиссионеру для реализации со склада комиссионера [1]. При этом товар, поступивший на склад комиссионера, остается собственностью консигнанта до момента его реализации, а хранение товара на складе и его предпродажная подготовка осуществляются за счет продавца.

Выручка от реализации товара, полученного от консигнанта, поступает первоначально на счет комиссионера, а затем с него же осуществляются расчеты с консигнантом. При поступлении

---

<sup>1</sup> Татьяна Николаевна Кулакова, старший преподаватель кафедры «Экономика промышленности».

денежных средств за реализованный комиссионером товар следует учесть, что эти суммы включают комиссионное вознаграждение посредника и возмещаемые расходы.

В момент передачи права собственности на товар от консигнанта к покупателю комиссионер выполняет условия договора и получает право удержать причитающееся ему вознаграждение, т. е. его задолженность перед консигнантом уменьшается на сумму комиссионного вознаграждения в результате зачета взаимных требований.

В связи с тем, что в нашем случае речь идет о расширении уже действующей компании за счет открытия нового консигнационного склада, владельцем (консигнантом) будет являться «Средневожская парфюмерная компания».

Товар для нового консигнационного склада будет закупаться у тех же производителей и поставщиков, с которыми уже оформлены договорные отношения и действует система скидок и льготных цен на закупаемую продукцию.

Предполагается, что товар на сумму 500 000 рублей на новый склад будет поставлен ООО «Средневожская парфюмерная компания» и сумма за реализованный товар будет возвращаться ему как консигнанту по мере реализации этого товара. Согласно комиссионному договору комиссионное вознаграждение составит 25 %.

Попробуем рассчитать прибыль, которую может получить компания от результатов своей коммерческой деятельности при различных налоговых режимах.

Для этого прежде всего необходимо определиться с выбором системы налогообложения из трех возможных, предусмотренных Налоговым кодексом РФ [2].

Общий налоговый режим. Эта система налогообложения больше всего подходит крупным предприятиям. Она предусматривает выплату НДС, который обычно составляет 18 %, и налога на прибыль в размере 20 % от налогооблагаемой прибыли. Также предусмотрен налог на имущество компании.

Упрощенная система налогообложения (УСНО). Она наиболее пригодна для небольших предприятий. Рассчитать налоговое бремя при этой системе налогообложения достаточно просто, поскольку установлена единая ставка для всех предприятий, работающих по этой схеме. Она предполагает 15 % – в случае, если в качестве объекта налогообложения выбран доход предприятия за вычетом расходов, или 6 % – в случае, если объектом налогообложения выбирается доход предприятия. В соответствии с НК РФ такую схему налогообложения (УСНО) могут выбрать только те предприятия, оборот которых по итогам 9 месяцев не превышает 45 млн руб., размер годового дохода не превышает 60 млн руб., а средняя численность сотрудников составляет менее 100 человек [3].

Далее для того, чтобы сделать окончательный выбор между двумя возможными объектами налогообложения – «доходы» или «доходы минус расходы», требуется проанализировать показатели деятельности компании. Если расходы компании превышают 80 % от суммы доходов, то следует применять метод «доходы минус расходы»; если расходы составляют меньше 60 %, то выбор делается в пользу метода «доходы». Также надо помнить, что при наличных денежных расчетах с юридическими и физическими лицами необходимо использовать кассовый аппарат.

3. Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) – со статьей 346.26 НК РФ применение этого режима возможно только для определенных видов деятельности. Использование этого режима налогообложения для консигнационного склада невозможно, поскольку такой вид деятельности не входит в список разрешенных к налогообложению ЕНВД [4].

Предполагаемые результаты работы консигнационного склада за три года работы представлены в табл. 1.

Далее рассчитаем прибыль, которую организация может получить от результатов своей коммерческой деятельности при различных налоговых режимах.

Произведем расчеты предполагаемой чистой прибыли организации при двух возможных для открываемого склада системах налогообложения – при общей системе налогообложения и УСНО, на основании которых и можно будет принять соответствующее управленческое решение.

Результаты расчетов приведены в табл. 2–7.

## Результаты работы консигнационного склада за три года работы, тыс. руб.

127

Показатель	Результаты деятельности за 1-й год работы											
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Товары на комиссии	650,00	750,00	837,50	850,00	795,00	882,50	895,00	832,50	895,00	870,00	795,00	895,00
Товары на начало периода	500,00	50,00	37,50	50,00	25,00	82,50	95,00	32,50	45,00	70,00	45,00	45,00
Товары, поступившие за период	150,00	700,00	800,00	800,00	770,00	800,00	800,00	800,00	850,00	800,00	750,00	850,00
Товары реализованные	600,00	712,50	787,50	825,00	712,50	787,50	862,50	787,50	825,00	825,00	750,00	862,50
Остаток товара на складе на конец года	50,00	37,50	50,00	25,00	82,50	95,00	32,50	45,00	70,00	45,00	45,00	32,50
Валовая выручка	800,00	950,00	1050,00	1100,00	950,00	1050,00	1150,00	1050,00	1100,00	1100,00	1000,00	1150,00
Себестоимость продукции	172,82	177,21	180,13	181,60	177,21	180,13	183,06	180,13	181,60	181,60	178,67	183,06
Комиссионное вознаграждение	200,00	237,50	262,50	275,00	237,50	262,50	287,50	262,50	275,00	275,00	250,00	287,50
Постоянные издержки	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55
Аренда	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Зарплата (оклад) + НДФЛ	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55
Канцелярские товары	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Оплата Интернет	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Переменные издержки	18,50	21,88	24,13	25,25	21,88	24,13	26,38	24,13	25,25	25,25	23,00	26,38
Зарплата (% с выручки) + НДФЛ	18,00	21,38	23,63	24,75	21,38	23,63	25,88	23,63	24,75	24,75	22,50	25,88
Платежные операции в банке	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Налоговые выплаты	30,77	31,78	32,45	32,79	31,78	32,45	33,13	32,45	32,79	32,79	32,12	33,13
ПФР	22,56	23,30	23,80	24,05	23,30	23,80	24,29	23,80	24,05	24,05	23,55	24,29
ФСС	2,97	3,07	3,14	3,17	3,07	3,14	3,20	3,14	3,17	3,17	3,10	3,20
ФФОМС	5,23	5,40	5,52	5,57	5,40	5,52	5,63	5,52	5,57	5,57	5,46	5,63
Возврат задолженности	600,00	712,50	787,50	825,00	712,50	787,50	862,50	787,50	825,00	825,00	750,00	862,50

Показатели	Результаты деятельности за 2-й год работы											
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Возврат сумм консигнанту	600,00	712,50	787,50	825,00	712,50	787,50	862,50	787,50	825,00	825,00	750,00	862,50
Товары на комиссии	732,50	913,75	1008,75	951,25	935,00	960,00	943,75	1027,50	1028,75	971,25	975,00	978,75
Товары на начало периода	32,50	113,75	88,75	101,25	85,00	110,00	93,75	77,50	78,75	121,25	105,00	108,75
Товары, поступившие за период	700,00	800,00	920,00	850,00	850,00	850,00	850,00	950,00	950,00	850,00	870,00	870,00
Товары реализованные	618,75	825,00	907,50	866,25	825,00	866,25	866,25	948,75	907,50	866,25	866,25	907,50
Остаток товара на складе на конец года	113,75	88,75	101,25	85,00	110,00	93,75	77,50	78,75	121,25	105,00	108,75	71,25
Валовая выручка	825,00	1100,00	1210,00	1155,00	1100,00	1155,00	1155,00	1265,00	1210,00	1155,00	1155,00	1210,00
Себестоимость продукции	174,05	181,80	185,01	183,40	181,80	183,40	183,40	186,62	185,01	183,40	183,40	185,01
Комиссионное вознаграждение	206,25	275,00	302,50	288,75	275,00	288,75	288,75	316,25	302,50	288,75	288,75	302,50
Постоянные издержки	123,85	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55	123,55
Аренда	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Зарплата (оклад) + НДФЛ	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55
Канцелярские товары	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Обслуживание кассового аппарата	0,30	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Оплата Интернет	0,50	25,45	27,93	26,69	25,45	26,69	26,69	29,16	27,93	26,69	26,69	27,93
Переменные издержки	19,26	24,75	27,23	25,99	24,75	25,99	25,99	28,46	27,23	25,99	25,99	27,23
Зарплата (% с выручки) + НДФЛ	18,56	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Платежные операции в банке	0,70	32,79	33,53	33,16	32,79	33,16	33,16	33,90	33,53	33,16	33,16	33,53
Налоговые выплаты	30,93	24,05	24,59	24,32	24,05	24,32	24,32	24,86	24,59	24,32	24,32	24,59
ПФР	22,69	3,17	3,24	3,21	3,17	3,21	3,21	3,28	3,24	3,21	3,21	3,24
ФСС	2,99	5,57	5,70	5,64	5,57	5,64	5,64	5,76	5,70	5,64	5,64	5,70
ФФОМС	5,26	825,00	907,50	866,25	825,00	866,25	866,25	948,75	907,50	866,25	866,25	907,50

Показатели	Результаты деятельности за 3-й год работы											
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Товары на комиссии	821,25	951,25	1096,25	1006,25	1056,25	1031,25	1036,25	1091,25	1026,25	1081,25	1041,25	1026,25
Товары на начало периода	71,25	101,25	96,25	106,25	106,25	111,25	86,25	91,25	56,25	81,25	91,25	96,25
Товары, поступившие за период	750,00	850,00	1000,00	900,00	950,00	920,00	950,00	1000,00	970,00	1000,00	950,00	930,00
Товары реализованные	720,00	855,00	990,00	900,00	945,00	945,00	945,00	1035,00	945,00	990,00	945,00	945,00
Остаток товара на складе на конец года	101,25	96,25	106,25	106,25	111,25	86,25	91,25	56,25	81,25	91,25	96,25	81,25
Валовая выручка	960,00	1140,00	1320,00	1200,00	1260,00	1260,00	1260,00	1380,00	1260,00	1320,00	1260,00	1260,00
Себестоимость продукции	178,10	183,37	188,63	185,12	186,88	186,88	186,88	190,39	186,88	188,63	186,88	186,88
Комиссионное вознаграждение	240,00	285,00	330,00	300,00	315,00	315,00	315,00	345,00	315,00	330,00	315,00	315,00
Постоянные издержки	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85	123,85
Аренда	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Зарплата (оклад) + НДФЛ	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55
Канцелярские товары	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Обслуживание кассового аппарата	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Оплата Интернет	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Переменные издержки	22,40	26,45	30,50	27,80	29,15	29,15	29,15	31,85	29,15	30,50	29,15	29,15
Зарплата (% с выручки) + НДФЛ	21,60	25,65	29,70	27,00	28,35	28,35	28,35	31,05	28,35	29,70	28,35	28,35
Платежные операции в банке	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Налоговые выплаты	31,85	33,06	34,28	33,47	33,87	33,87	33,87	34,68	33,87	34,28	33,87	33,87
ПФР	23,35	24,24	25,14	24,54	24,84	24,84	24,84	25,43	24,84	25,14	24,84	24,84
ФСС	3,08	3,20	3,31	3,24	3,27	3,27	3,27	3,35	3,27	3,31	3,27	3,27
ФФОМС	5,41	5,62	5,83	5,69	5,76	5,76	5,76	5,90	5,76	5,83	5,76	5,76
Возврат задолженности	720,00	855,00	990,00	900,00	945,00	945,00	945,00	1035,00	945,00	990,00	945,00	945,00
Возврат сумм консигнанту	720,00	855,00	990,00	900,00	945,00	945,00	945,00	1035,00	945,00	990,00	945,00	945,00

Таблица 2

**Расчет налогов на 1-й год работы компании  
при разных системах налогообложения, тыс. руб.**

Показатель	1-й год работы			
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
Доходы предприятия	700,00	775,00	825,00	812,50
Расходы предприятия	435,16	441,91	446,41	445,29
Налоги с ФОТ	95,00	97,02	98,37	98,04
Налог на прибыль (20 %)	8,77	19,31	26,34	24,59
Налог УСНО «доходы» (6 %)	21,00	23,25	24,75	24,38
Налог УСНО «доходы – расходы» (15 %)	25,48	35,41	42,03	40,38
НДС (18 %)	126,00	139,50	148,50	146,25

Таблица 3

**Показатели чистой прибыли за 1-й год работы компании  
при разных системах налогообложения, тыс. руб.**

Система налогообложения	1 год работы				Итого за год
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	
Общая система налогообложения	35,07	77,25	105,37	98,34	316,04
УСНО «доходы» (6 %)	148,84	212,81	255,46	244,80	861,92
УСНО «доходы – расходы» (15 %)	144,36	200,65	238,18	228,80	812,00

Таблица 4

**Расчет налогов на 2-й год работы компании  
при разных системах налогообложения, тыс. руб.**

Показатели (тыс. руб.)	2-й год работы			
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
Доходы предприятия	783,75	852,50	907,50	880,00
Расходы предприятия	444,20	450,39	455,34	452,86
Налоги с ФОТ	97,26	99,12	100,60	99,86
Налог на прибыль (20 %)	20,24	29,91	37,64	33,78
Налог УСНО «доходы» (6 %)	23,51	25,58	27,23	26,40
Налог УСНО «доходы – расходы» (15 %)	36,34	45,45	52,73	49,09
НДС (18 %)	141,08	153,45	163,35	158,40

Таблица 5

**Показатели чистой прибыли за 2-й год работы компании  
при разных системах налогообложения, тыс. руб.**

Система налогообложения	2-й год работы				Итого за год
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	
Общая система налогообложения	80,97	119,64	150,57	135,10	486,28
УСНО «доходы» (6 %)	218,78	277,42	324,34	300,88	1121,42
УСНО «доходы – расходы» (15 %)	205,95	257,55	298,83	278,19	1040,51

Таблица 6

**Расчет налогов на 3-й год работы компании  
при разных системах налогообложения, тыс. руб.**

Показатели (тыс. руб.)	3-й год работы			
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
Доходы предприятия	855,00	930,00	975,00	960,00
Расходы предприятия	450,91	457,66	461,71	460,36
Налоги с ФОТ	99,18	101,21	102,42	102,02
Налог на прибыль (20 %)	30,20	40,75	47,07	44,96
Налог УСНО «доходы» (6 %)	25,65	27,90	29,25	28,80
Налог УСНО «доходы – расходы» (15 %)	45,74	55,67	61,63	59,64
НДС (18 %)	153,90	167,40	175,50	172,80

Таблица 7

**Показатели чистой прибыли за 3-й год работы компании  
при разных системах налогообложения, тыс. руб.**

Система налогообложения	3-й год работы				Итого за год
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4 кв.	
Общая система налогообложения	120,80	162,98	188,29	179,86	651,93
УСНО «доходы» (6 %)	279,25	343,23	381,61	368,82	1372,92
УСНО «доходы – расходы» (15 %)	259,17	315,46	349,23	337,98	1261,84

Из расчетов видно, что наибольший доход организация получает при УСНО «доходы». Но из-за отсутствия коммерческой деятельности в 2014 году организация несли убытки (расходы), связанные с открытием склада, приобретением оборудования и выплатой заработной платы сотрудникам. При применении УСН «доходы» списать расходы на основные средства нельзя.

Убыток – это отрицательная разница между доходами и расходами, учитываемыми при расчете «упрощенного» налога за год. То есть налоговый убыток может возникнуть только при УСН с объектом «доходы минус расходы». Сумма этого убытка (п. 7 ст. 346.18 НК РФ) может быть перенесена на будущее. То есть сумму убытка можно полностью или частично учесть в расходах при расчете налога за следующие годы. При этом убыток можно учесть в расходах только при расчете налога за год. Учитывать сумму убытка в расходах при расчете авансовых платежей нельзя (Письмо ФНС России от 14.07.2010 № ШС-37-3/6701).



В связи с вышесказанным в качестве системы налогообложения при открытии выбираем УСНО «доходы – расходы».

После того как все понесенные организацией расходы будут списаны (возмещены), есть смысл перейти на УСНО «доходы», так как это наиболее выгодный вариант налогообложения при небольшой доле затрат, которые будут возникать в процессе коммерческой деятельности у консигнационного склада в дальнейшем.

Экономическое обоснование принятия управленческого решения руководством ООО «Средневожская парфюмерная компания» о выборе системы налогообложения при открытии нового консигнационного склада поможет предприятию сэкономить оборотные средства, увеличить чистую прибыль и, как следствие, повысить рентабельность бизнеса.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Добрынин Н.М.* Универсальный энциклопедический словарь для всех и каждого. Современная версия новейшей истории государства. – Новосибирск: Наука, 2012. – 606 с.
2. *Горлов В.В., Кузнецов Л.М.* Особенности налогообложения малого предпринимательства в России // Все о налогах. – 2011. – № 5. – С. 13-20.
3. *Борисов Е.Н., Евтеева Н.В., Иванов С.Е., Корнилов С.С., Серов К.Л., Филатов В.А.* Дорожная карта предпринимателя. Евросоюз – Россия: Метод. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – Самара: Типография АНО «Издательство СНЦ РАН», 2012. – 144 с.
4. Налоговый кодекс РФ. Ч. 2 от 5 августа 2000. № 117-ФЗ (в ред. от 19.07.2009).

Поступила в редакцию 14/VIII/2014;  
в окончательном варианте – 21/VIII/2014

UDC 336.22

#### MECHANISM MANAGEMENT DECISION-MAKING ON THE SELECTION OF TAX AT THE OPENING CONSIGNEES

*T.N. Kulakova*

Samara State Technical University  
244, Molodogvardeyskaya st., Samara, 443100

*The article presents the results of the mechanism and a management decision on the choice of the tax system when opening a new consignment warehouse Cosmetics Ltd. "Middle perfume company" in Samara.*

**Keywords:** *«Middle perfume company» cosmetics warehouse, consignment, taxation, revenue, costs, profit, decision steps.*

Original article submitted 14/VIII/2014;  
revision submitted – 21/VIII/2014.

---

*Tatyana N. Kulakova, Chair of Industrial Economy.*