



УДК 336.228.32, 336.228.34
ББК 65.261

НАЛОГОВЫЙ БЮДЖЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ НАЛОГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ

А.В. Ломейко

Описан процесс налогового бюджетирования в организации, используемого для снижения рисков применения налогового планирования. Дано определение налогового бюджета и его взаимосвязь с другими плано-экономическими документами организации, а также основные этапы его формирования.

Ключевые слова: *налоги, налоговое планирование, налоговый бюджет, риски налогового планирования, налоговая нагрузка, этапы формирования налогового бюджета.*

Риск является неотъемлемым свойством предпринимательской деятельности. Реализация любого управленческого решения связана с множественными рисками в связи, главным образом, с неопределенностью будущего развития экономических, политических, юридических и других систем, в которых функционирует предприятие. Принимая решение о необходимости внедрения в организации налогового планирования, предприниматель также сталкивается с рисками. Здесь необходимо подчеркнуть, что основополагающим принципом налогового планирования является его законность: все применяемые способы оптимизации налогообложения должны соответствовать действующему законодательству. В противном случае налоговое планирование квалифицируется как необоснованное получение налоговой выгоды и преследуется по всей строгости закона, поскольку налоги, как известно, составляют основную часть доходной части федерального бюджета. В результате противоречивости интересов государства и предпринимателей возникают риски, связанные с тем, что спорные моменты и пробелы законодательства на практике трактуются

не в пользу налогоплательщиков, несмотря на п. 7 ст. 3 НК РФ, где указано, что «Все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика» [5]. Резюмируя, можно сказать, что риски применения налогового планирования выражаются в виде налоговых санкций (доначислений налогов и сборов, штрафов и пеней).

Таким образом, одного только принятия решения о необходимости налогового планирования для сокращения налоговых выплат и увеличения свободных денежных ресурсов недостаточно. Необходимо параллельно с налоговым планированием внедрять на предприятии элементы риск-менеджмента для достижения оптимального сочетания риска и налоговой экономии. Управление рисками, или риск-менеджмент, предполагает возможность целенаправленного уменьшения вероятности возникновения рисков и минимизацию ущерба в случае их наступления [6, с. 120–122]. При этом одним из компонентов эффективного управления рисками такие авторы, как К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, называют наличие структуры контроля и отчетности: «Эти взаимосвязанные процессы должны гарантировать, что охвачены все отклики на риски и что они осуществляются эффективно и остаются адекватными в свете изменяющихся условий» [1, с. 200].

Налоговое планирование – это совокупность плановых действий налогоплательщика, направленных на увеличение финансовых ресурсов организации, регулирующих величину и структуру налоговой базы, воздействующих на эффективность управленческих решений и обеспечивающих своевременные расчеты с бюджетом согласно действующему законодательству [3]. Элементом как контроля, так и отчетности в данном случае становится налоговое бюджетирование. Оно «представляет собой результирующую часть корпоративного налогового планирования, регулирования и контроля, а также комбинированный способ оптимизации налоговых потоков хозяйствующим субъектом» [2, с. 272].

Налоговый бюджет содержит в себе информацию о совокупности всех уплачиваемых организацией налогах и сборах, об их плановых размерах и сроках уплаты. В результате разработки налогового бюджета определяется общий налоговый результат управления налоговыми потоками и намечаются адекватные решения о продолжении мер налоговой оптимизации или о рассмотрении иных ее вариантов. Это дает возможность снизить опасность ошибочного решения и элиминировать возможные негативные последствия нежелательного развития событий, то есть у менеджмента появляется возможность управления налоговыми рисками при налоговом планировании. Налоговый бюджет также позволяет составить платежный налоговый календарь, применяя который можно управлять налоговыми потоками организации, заранее определяя необходимые денежные средства на погашение задолженности перед бюджетом и заблаговременно изыскивать их. Таким образом, с помощью налогового бюджета реализуется распространенный метод управления рисками – резервирование, позволяющее снизить возможность доначислений налогов и сборов, взимания штрафов и пеней за несвоевременную уплату налогов.

Решению о необходимости применения различных методов налогового планирования предшествует анализ налоговой нагрузки, которая рассчитывается как отношение всех начисленных за период налогов к сумме полученного дохода за этот же период по формуле

[4, с. 45]: $\text{Налоговая нагрузка} = \frac{\text{Общая сумма начисленных налогов за период}}{\text{Выручка от реализации за период}} \times 100 \%$.

В случае если налоговая нагрузка превышает 20 %, на предприятии необходимо организовать комплекс мер по налоговому планированию. С помощью налогового бюджета появляется возможность определить эффект налогового планирования, выраженный в сумме разницы между размером налоговой нагрузки до и после применения методов налогового планирования и отражения их результатов в виде налогового бюджета. В таблице 1 обозначена зависимость потребности в налоговом планировании от уровня налоговой нагрузки на предприятие.

В случае если уровень налоговой нагрузки в организации не критический и имеется возможность ее снижения, принимается решение о разработке системы налогового планирования.

Чтобы правильно отразить в налоговом бюджете все расходы и доходы по налогам и сборам, необходимо проработать и знать многие другие плановые показатели работы организации. В таблице 2 представлена взаимосвязь налогового бюджета и прочих документов организации, используемых для его расчета.

Налоговый бюджет должен составляться сообразно размерам фирмы и масштабам ее деятельности на месяц, квартал или год. Затем необходимо отслеживать его исполнение и анализировать возникающие отклонения для своевременного реагирования на причины такого отклонения. Данный документ предназначен для внутреннего пользования для целей управленческого учета и составляет, таким образом, коммерческую тайну.

В процессе налогового бюджетирования предприятия могут составлять отдельные бюджеты в разрезе каждого из уплачиваемых налогов, или бюджеты по группам налогов (например, отдельно бюджет налогов, относимых на затраты, отдельно бюджет косвенных налогов и т. д.). Для крупных компаний холдингового типа целесообразно составлять налоговые бюджеты каждой структуры и сводный налоговый бюджет всей консолидированной группы в целом.

Таблица 1

Зависимость масштаба налогового планирования от налоговой нагрузки

Размер налоговой нагрузки, %	Мероприятия налогового планирования
10–20	Потребность в мероприятиях налогового планирования минимальна. Для исключения налоговых рисков достаточно высокого уровня организации бухгалтерского учета и документооборота
20–40	Потребность в налоговом планировании выражается в регулярных мероприятиях. Налоговое планирование становится частью общей системы финансового управления и контроля, ведется специальная подготовка контрактов. Появляется необходимость в специально подготовленном персонале
40–60	Обязательное использование мероприятий налогового планирования, которое становится элементом создания и стратегического планирования деятельности организации. Для организации налогового планирования обязательно иметь специально подготовленный персонал, создание отдельной службы, а также тесное взаимодействие с внешними налоговыми консультантами
Более 60	Ситуация критическая, дальнейшее ведение бизнеса нецелесообразно

Таблица 2

Взаимосвязь налогового бюджета с другими документами организации

Виды налогов и сборов, отражаемые в налоговом бюджете	База для расчета сумм, входящих в налоговый бюджет	Взаимосвязь с другими плановыми и техническими документами
НДС к уплате:	Разница между начисленным НДС и НДС к вычету	
1) НДС начисленный	Сумма реализации товаров, работ, услуг	Бюджет доходов
2) НДС к вычету	Закупка материалов, товаров, расчеты с поставщиками товаров, работ, услуг	Бюджет расходов
Транспортный налог	Мощность двигателя имеющегося транспорта	Технические паспорта транспорта
Земельный налог	Кадастровая стоимость земельного участка	Свидетельство о праве собственности
ЕСН	Плановая сумма выплат сотрудникам	Бюджет расходов на оплату труда
НДФЛ	Плановая сумма выплат сотрудникам	Бюджет расходов на оплату труда
Налог на имущество	Остаточная стоимость амортизируемого имущества	Прогнозный баланс
Налог на прибыль	Плановый финансовый результат деятельности	Бюджет прибылей и убытков
Налог на дивиденды	Чистая прибыль	Бюджет прибылей и убытков

Основные этапы формирования налогового бюджета обозначены на рисунке, представленном ниже. Данный алгоритм является универсальным для любых организаций.

Для управления рисками особенно важен анализ исполнения налогового бюджета, так как это позволяет своевременно выявить негативные тенденции и существенные отклонения планов от фактических объемов налоговых платежей, чтобы сократить время реакции на изменения условий внешней среды или выявить недостатки применяемой системы налогового планирования.

В некоторых случаях при недостатке денежных средств производится также бюджетирование налоговой задолженности, чтобы определить суммы штрафов и пеней и, при

возможности, изыскать необходимые ресурсы на погашение задолженности и недопущение ее образования.

Разработка налогового бюджета при всей трудоемкости данного процесса является необходимым и очень удобным инструментом, позволяющим организации получить наглядное представление о результатах налогового планирования. Руководство предприятия получает информацию о масштабах его возможных рисков и может принимать обоснованные, своевременные и взвешенные решения. Сочетание налогового планирования и риск-менеджмента позволяет построить комплексную систему управления предприятием, способствующую повышению его устойчивости, прибыльности и конкурентоспособности.



Рис. Этапы формирования налогового бюджета

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балдин, К. В. Риск-менеджмент : учеб. пособие / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М. : Гардарики, 2005. – 285 с.
2. Барулин, С. В. Налоговый менеджмент : учеб. пособие / С. В. Барулин, Е. А. Ермакова, В. В. Степаненко. – М. : Омега-Л, 2007. – 272 с.
3. Налоговое планирование // Налоговое планирование : сайт о налоговом планировании и оптимизации налогообложения. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.pnalog.ru/>

material/nalogovoe-planirovanie (дата обращения: 06.12.2010). – Загл. с экрана.

4. Налоговое планирование. Схемы минимизации налогов в современном российском правовом поле: практическое руководство / А. В. Ройбу. – М. : Эксмо, 2006. – 320 с.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая и вторая). – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/nalog1/>. – Загл. с экрана.
6. Тихонов, Д. Налоговое планирование и минимизация налоговых рисков / Д. Тихонов, Л. Липник. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 256 с.

TAX BUDGET AS THE INSTRUMENT OF TAX PLANNING RISKS' MANAGEMENT

A. V. Lomeyko

The process of tax budgeting in an organization is presented in the article as an instrument of the tax planning risks reduction. The author gives the definition to the tax budget and shows its interrelation with other economic planning documents of organization and names the basic stages of its formation.

Key words: taxes, tax planning, tax budget, tax planning risks, tax burden, stages of tax budget formation.