

# Основы налогового бизнес-планирования

Гришин А.В., к.э.н., старший преподаватель кафедры налогов и налогообложения Финансового университета при Правительстве РФ

## 1. Понятие и предпосылки

Ключевыми предпосылками выделения понятия «налоговое бизнес-планирование» от корпоративного налогового планирования, налоговой оптимизации, налогового моделирования и бизнес-моделирования являются:

(1) потребность полностью отделить методы налогового планирования от методов уклонения от уплаты налогов;

(2) необходимость подчеркнуть связь налогового бизнес-планирования именно с корпоративным финансовым планированием и отделить принципы и методы налогового планирования от принципов и методов государственной налоговой политики;

(3) стремление выделить деловую цель как основу налогового бизнес-планирования;

(4) показать, что при налоговом планировании, помимо построения налоговых моделей, присутствует необходимость комплексного анализа всей финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, **налоговое бизнес-планирование** представляет собой совокупность мероприятий, направленных на оптимизацию налоговых обязанностей налогоплательщиков и других негосударственных участников налоговых правоотношений в рамках законодательства.

При этом под налоговыми обязанностями понимается не только уплата обязательных платежей, но и исполнение всех других обязанностей, которые установлены законодательством о налогах и сборах.

Термин «оптимизация» в определении налогового бизнес-планирования охватывает не только прямое снижение налогового бремени, но и перераспределение и реструктуризацию налоговых платежей в абсолютном и относительном выражении, снижение расходов на исполнение налоговых обязанностей (налоговый учет и т.п.) и снижение налоговых рисков.

## 2. Принципы и требования

**Принципы** налогового бизнес-планирования – это основные идеи, начала, выражающие содержание этого понятия, а **требования** – то, чего «требует» налоговое бизнес-планирование, т.е. сформулированные в общем виде правовые предписания и рекомендации, соблюдение которых делает разработку налоговых бизнес-моделей и решение отдельных налоговых ситуаций соответствующими принципам налогового бизнес-планирования.

Из определения налогового бизнес-планирования следуют **принципы**, которыми следует руководствоваться при разработке налоговой консультации, анализе налоговых последствий сделки (ситуации или бизнес-кейса) или налоговом менеджменте.

1. **Законность.** Сделка (хозяйственная операция) должна быть совершена в соответствии с законом с точки зрения формы ее заключения и формальных требований.

2. Экономическая обоснованность для налогоплательщика. Заключение сделки должно быть направлено на:
  - a. получение экономических выгод в текущий период или в период охвата стратегическими планами компании (при отсутствии таковых до 3 лет),
  - b. снижение расходов или убытков в текущий период или в период охвата стратегическими планами компании (при отсутствии таковых до 3 лет),
  - c. повышение управляемости компании в текущий период или в период охвата стратегическими планами компании (при отсутствии таковых до 3 лет) (скорость и точность принятия решений, прозрачность принятия решений, снижение операционных рисков и т.п.),
  - d. решение организационных вопросов в связи с существенными изменениями в компании (изменение состава или структуры собственников, изменения органов управления, появление новых направлений деятельности, IPO, реорганизация и т.п.).
3. Осмотрительность и деловая цель. Действия налогоплательщика при заключении сделки должны быть «осмотрительными» в том смысле, который приведен в Постановлении Пленума ВАС РФ от 12 октября 2006 года № 53. Осмотрительность связывают с наличием в сделке «деловой цели». Важно отметить, что в России снижение уровня налоговых платежей не следует позиционировать как самостоятельную деловую цель. Снижение налоговых платежей может быть следствием реализации другой деловой цели.

Следует отметить, что в зарубежных странах встречаются мнения о том, что снижение налогов может быть деловой целью. В частности, распространена позиция Федерального Судьи Хенда Верховного Суда США: «Каждый вправе вести свои финансовые дела так, чтобы свести соответствующие налоговые выплаты к минимуму; никто не должен планировать свои расходы и доходы к максимальному удобству Министерства финансов; для гражданина нет абсолютно никакого патриотического долга увеличивать свои налоговые выплаты».
4. Форма сделки (хозяйственной операции) должна соответствовать ее содержанию.
5. Оптимизация налоговых рисков. Уровень налоговых рисков должен анализироваться не одновременно. Необходимо внедрить систему непрерывного мониторинга событий, сделок и других хозяйственных ситуаций, с которыми может быть связано возникновение налоговых рисков.
6. Безопасность (налогоплательщика и налогового консультанта). Безопасность должны быть обеспечена в двух аспектах. Прежде всего, осуществление какой-либо хозяйственной операции не должно в силу налоговых рисков приводить к полному банкротству компании. Кроме того, та информация, которой обмениваются налоговый консультант и его клиент в процессе работы должна быть защищена от доступа со стороны третьих лиц. Если это обеспечить невозможно, следует ограничить возможности использования этой информации в случае ее утечки в целях причинения ущерба налоговому консультанту или его клиенту.
7. Индивидуальный подход. Число аспектов, которые влияют на уровень налоговых рисков очень велико. Поэтому при оказании налоговой консультации необходимо анализировать специфику конкретного налогоплательщика.
8. Комплексность. Налоговый консультант должен выявить и учесть влияние смежных вопросов (сделок) по отношению к той консультации, которую он дает.

Из принципов налогового планирования следуют **требования к методам налогового планирования**, которые обязательны к исполнению при построении налогового плана компании, анализе и управлении налоговыми рисками.

Прежде всего определим содержание понятия «схема», которое часто используют в контексте с описанием методов налогового планирования. Итак, **схема** – любой способ

организации деятельности (заключения сделок или осуществления хозяйственных операций), порядок действий или промежуточный этап (инструмент) реализации какого-либо решения.

Важно отметить, что безопасность той или иной сделки (хозяйственной операции) с точки зрения налоговых рисков не зависит от того, собираетесь ли Вы нарушить, лишь чуть приступить закон или полностью соблюсти его. В зависимости от степени использования приведенных ниже требований к методам налогового планирования полностью белая сделка, заключив которую лицо не предполагает для себя налоговых выгод, может быть более опасна, чем черная сделка, заключенная с целью уклонения от уплаты налогов, но с учетом всех требований.

Итак, в процессе применения методов налогового планирования следует придерживаться следующих требований.

1. Соблюдение доктрины деловой цели.
2. Взаимозависимость. Нужно четко определить кто из участников сделки или хозяйственной операции являются взаимозависимыми, и оценить последствия этого с точки зрения налогообложения.
3. Разделение рисков. Нужно разделять риски. Например, риски бизнеса, в том числе налоговые риски, следует отделять от рисков владения собственностью и бизнесом.
4. Соответствие налоговой схемы специфике бизнеса. На чем фирма зарабатывает. Например, торговля или электроэнергетика. В каждой отрасли есть специфика, которую необходимо учитывать.
5. Учет истории бизнеса. Налоговая схема не должна кардинально менять все бизнес-процессы в один момент времени. Нужна постепенность. Иногда, имеет смысл создать параллельную или полностью новую структуру, работающую по другим правилам. Таким образом облегчается переход на новые бизнес-процессы, снижается число ошибок и упрощается работа сотрудников.
6. Нужно выдерживать различия форм и содержаний различных с точки зрения гражданского права договоров. Даже если они влекут в чем-то схожие экономические последствия. Играйте по тем правилам, которые установили. Внутри нужно выстраивать идеологию, соответствующую новому типу договорных отношений. Подход к решению индивидуален, но решение вопроса обязательно. Например, невозможно быть Индивидуальным предпринимателем, который оказывает услуги компании и руководить тем же юридическим лицом, демонстрируя ничтожность своего статуса как индивидуального предпринимателя.
7. Документальное оформление. Важнейший вопрос любой схемы налогового планирования – это вопрос организации документооборота и правильности заполнения всех обязательных реквизитов. Необходимо проанализировать изменения в трудоемкости оформления первичных документов в связи с нововведениями и предпринять меры к снижению рисков некорректного их оформления или отсутствия.
8. Регулярность. Отдельные методы налогового планирования могут использоваться регулярно, а некоторые могут иметь только разовый характер.
9. Налоговая схема не может быть статичной. Нужно учитывать стратегию развития бизнеса. Бизнесу нужно развиваться и налогам вместе с ним. Кроме того, уровень налоговых рисков используемых с операционной деятельности сделок и хозяйственных операций необходимо пересматривать не менее одного раза в год.

#### **4. Этапы разработки, внедрения и последующего сопровождения налоговой бизнес-модели**

Можно выделить следующие этапы разработки, внедрения и последующего сопровождения налоговой бизнес-модели.

Этап 1. Выявление требований заказчика к тому, что нужно сделать (что?) и цель использования результата (зачем?). Необходимо выяснить задачи, которые руководство заказчика ставит перед налоговой бизнес-моделью. **Определение ключевых показателей, по которым будет оцениваться конечный результат (критерии успеха проекта).**

- выяснение ОШС бизнеса и тенденций ее изменения (в первую очередь нужно понять задачи, которые ставит руководство перед изменением структуры бизнеса);
- выяснение потребностей бизнеса по IPO, кредитованию и страхованию;
- наличие окончательно принятых решений о реструктуризации или существенному изменению структуры бизнеса, которые планируются к реализации в течение ближайших 6 месяцев (примерный срок основной части проекта).
- выявление политической составляющей бизнеса: уровень допустимого налогового риска на предприятии? Кто является акционером и какова структура принятия решения?

Этап 2. Построение модели версии 1.0.

Этап 3. Согласование модели. Получение замечаний и доработка модели, подготовка версии 2.0.

Этап 4. Утверждение окончательной версии модели.

Этап 5. Подготовительные мероприятия – подготовка к проекту. Составление детального план-графика работ по переходу на новую налоговую модель: тренинги, работы по аутсорсингу и т.п.

Этап 6. Внедрение.

Этап 7. Текущее сопровождение компании с новой налоговой моделью.

#### **5. Алгоритм разработки налоговой бизнес-модели**

Алгоритм разработки налоговой бизнес-модели отличается в зависимости от стадии жизненного цикла, на котором находится компания, для которой создается налоговая бизнес-модель: создание компании, бурный рост, пик развития, упадок.

**По каждому пункту нужно ответить на вопрос: как это влияет на налоговые обязанности? Зачем это нужно при построении налоговой бизнес-модели?**

1. **Выяснить, что компания продает?** Из чего состоит продукт – каковы элементы себестоимости? (доставка товара, комплектация, услуги/сервис, бытовые услуги). **Необходимо определить точку возникновения прибыли. То есть совокупность факторов, которые приводят к возникновению прибыли. Это является ключевым элементом налоговой модели, критерием определения экономической обоснованности тех или иных расходов и локальных бизнес-задач.**

2. **Как идет продажа?** Составить бизнес-процессы продажи продукта: персонал (кто продает?), оборудование (какое, где расположено), сырье, движение денег, выявление всех возможных вариантов оформления сотрудничества с контрагентами.

**Бизнес-цель – точка возникновения прибыли – факторы влияющие на точку – расходы.**

3. Определить оптимальную схему организации ключевых **бизнес-процессов** внутри компании (на верхнем уровне с детализацией до уровня существенности для целей налогообложения и четкого определения правовых последствий и особенностей учета – б/у, н/у).
4. Определить кто является поставщиком? Регион дислокации, (УСН/ЕНВД/общий режим? Резиденты/Нерезиденты?). Необходимо проработать вопросы экономической безопасности (**требования к работе с поставщиками**).  
База контактов с поставщиками (операционный/линейный менеджер, бухгалтер, руководитель) и порядок сверки расчетов – форма (наличная, безналичная), сроки (периодичность/отсрочки/авансы), основания (договор, счет, ГТД, счет-фактура)?  
**Документооборот с поставщиком. Периодичность поступления документов? Режим налогообложения.**
5. Кто является покупателем? Кто покупатели и что они хотят видеть из док-ов? НДС? Оперативность? Предоплаты (специфика бизнеса)?
6. Составление типовых договоров.
7. Расчет себестоимости продукта и определение нормы прибыли.
8. Определение планов по поведению в крайних ситуациях: замена материала (пересортица), неотфактурованные поставки; оформление поставки более ранним числом, переложение момента уплаты налога на будущее, если получен аванс от покупателя без оплаты поставщику или сделка закрыта, но денег нет.
9. Персонал. Кто работает (должности, квалификация), откуда (резиденты региона или приезжие, гражданство), рабочее место, численность, оклады, мотивационная схема? Налоги на оплату труда. Дивиденды, опционы, страховки, питание, проезд, обучение, займы?
10. Расчет плановых налогов при работе по утвержденной схеме.

**Этап 3.**

11. Должностные инструкции персонала и распределение полномочий по осуществлению всех бизнес-процессов в утвержденной цепочке бизнес-процессов.
12. Оценка трудоемкости работ по обслуживанию цепочки бизнес-процессов и уровня удобства ее для бизнеса в целом. Разработка системы мотивации бухгалтерии в зависимости от результатов работы по обслуживанию схемы.  
Дополнения (изменения) в системе мотивации персонала при использовании новых схем.  
Расчет затрат на налоговую оптимизацию (экономия налогов сравнивается с затратами на внедрение и обслуживание и нал рисками) и оценка целесообразности схемы. За период.- 3года или бизнес-план, т.к. исковая давность.
13. Оценка налоговых рисков.
14. Обеспечение конфиденциальности информации о решениях по налоговой оптимизации.