

РАЗВИТИЕ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА УРОВНЕ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Для малого бизнеса Республики Беларусь проблема налогового менеджмента стоит особенно остро в связи с высокой степенью административной ответственности за налоговые нарушения. В условиях, когда государство активно использует инструменты автоматизированного контроля (АИС «Расчет налогов», кассовое оборудование с СКНО), любая ошибка в учете или неверный выбор режима налогообложения может привести к блокировке счетов, аресту активов или потере бизнеса. Необходимость данного исследования обусловлена потребностью в создании понятной системы управления налоговыми потоками. Традиционные инструменты налоговой оптимизации, основанные на выборе режима или «серых» схемах, утрачивают эффективность и несут катастрофические риски. Возникает объективная потребность в разработке адаптивной системы налогового менеджмента на уровне малого предприятия, которая позволит не просто минимизировать фискальную нагрузку, а выстроить устойчивую бизнес-модель в условиях правовой определенности и высокой степени прозрачности. Отсутствие практических методик управления налоговыми рисками применительно к специфике малого бизнеса в условиях налоговой реальности 2025–2026 гг. подтверждает актуальность исследования.

Применительно к малому предпринимательству требуется уточнение понятийного аппарата. Специфика налогового менеджмента на малых предприятиях проявляется в следующем:

- интеграция функций – менеджмент часто осуществляется непосредственно собственником, совмещающим функции директора, бухгалтера и налогового консультанта;
- ограниченность ресурсов – отсутствие возможности содержать специализированные налоговые отделы;
- тесная связь с выбором режима налогообложения как базового управленческого решения;
- повышенная чувствительность к административным рискам в процессе контроля.

Для целей настоящего исследования предлагается рабочее определение: налоговый менеджмент на малом предприятии – это интегрированная в общую систему управления организацией деятельность по планированию налоговых обязательств, оптимизации налоговой нагрузки легальными методами и минимизации налоговых рисков, осуществляемая в условиях ограниченности ресурсов и высокой зависимости от выбора режима налогообложения.

Для эффективного управления рисками необходимо их четко классифицировать. На основе анализа правоприменительной практики и экспертных оценок можно выделить следующие группы рисков:

– Риски, связанные с применением ст. 33 Налогового кодекса (НК) Республики Беларусь [1]. Основные нарушения, выявляемые в рамках данной статьи – дробление бизнеса, подмена трудовых отношений гражданско-правовыми, зарплата «в конвертах», сокрытие выручки, продажа имущества по заниженным ценам и др.

– Риски, связанные с переходом на статус юридического лица (лимит 500 000 BYN). С 2026 г. в Республике Беларусь вступает в силу требование – в случае превышения выручки индивидуального предпринимателя 500 000 BYN в год – индивидуальные предприниматели обязаны переоформить бизнес в юридическое лицо (ООО, ЧУП).

– Риски ошибок в бухгалтерском и налоговом учете.

– Риски, связанные с новыми схемами «оптимизации» – риски при расхождении между документами и фактической отгрузкой, фиктивные подрядчики, манипуляции с оплатой труда и др.

– Риски дробления прибыли при прогрессивной шкале налогообложения. В 2026 г. в Республике Беларусь действует прогрессивная система: для физлиц – 25% подоходного налога при получении дохода свыше 350 000 до 600 000 р., 30% – при получении дохода свыше 600 000 р., для юридических лиц – 25% налога на прибыль при превышении валовой прибыли 25 млн р.

На основе обобщения теоретических подходов и практических рекомендаций предлагается следующая методика управления налоговыми рисками, включающая три этапа:

1. Идентификация и оценка рисков:

- аудит текущего состояния;
- классификация рисков по степени опасности.

2. Разработка системы снижения рисков:

- внедрение налогового комплаенса – четкое распределение ответственности за налоговые платежи, регламент проверки контрагентов (алгоритм должной осмотрительности), внутренний контроль первичной документации;
- документирование деловой цели – фиксация экономического смысла каждой сделки, обоснование цен (особенно при продаже имущества – собирать документы, подтверждающие износ, необходимость ремонта и т. д.);
- формирование доказательной базы добросовестности.

3. Мониторинг и корректировка:

- регулярный мониторинг рисков – отслеживание изменений в законодательстве, анализ новых схем сделок и характеристик контрагентов, сопоставление налоговой нагрузки с отраслевыми показателями;
- своевременная корректировка – работа с договорами (изменение цены, даты осуществления) до наступления налоговых последствий, применение смягчающих обстоятельств при обнаружении нарушений, добровольная уплата недоимки при получении уведомления – в большинстве случаев позволяет избежать привлечения к ответственности.

На основе проведенного исследования сформулированы практические рекомендации, направленные на адаптацию малого бизнеса к новой фискальной реальности:

- Отказ от «серых» схем – в условиях тотальной цифровизации (АИС, СКНО, прослеживаемость) и риск-ориентированного подхода Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь любые схемы уклонения становятся фатально рискованными. Единственная стратегия выживания – полная прозрачность учета и выстраивание доверительных отношений с государством.

- Профессиональная подготовка к переходу в статус юридического лица для индивидуальных предпринимателей с выручкой свыше 500 000 BYN. Рекомендовано проведение экономического расчета оптимального режима (УСН или ОСН), правильное оформление передаточного акта и заблаговременное уведомление контрагентов.

- Цифровизация учета. Использование легальных бухгалтерских программ и электронных сервисов Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь (портал «Е-Паслуга») позволяет минимизировать технические ошибки и автоматизировать расчеты.

- Документирование деловой цели. Особое внимание следует уделять операциям с потенциальными рисками (продажа имущества, сделки с взаимозависимыми лицами), фиксируя экономическое обоснование каждого действия.

- Проверка контрагентов с должной осмотрительностью. Внедрение алгоритма оценки контрагентов (запрос документов, проверка по базам МНС, анализ репутации) и формирование досье на каждого партнера.

- Профессионализация учета. Экономия на бухгалтерском сопровождении в текущих условиях является катастрофическим риском. Рекомендовано привлечение квалифицированных специалистов или аутсорсинг бухгалтерских функций.

Список использованной литературы

1. **Налоговый** кодекс Республики Беларусь (Общая часть) : 19 дек. 2002 г. № 166-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 30 дек. 2025 г. № 127-З // іlex : информ. правовая система (дата обращения: 02.04.2026).