

Аспирант  
Федерального государственного образовательного  
бюджетного учреждения высшего профессионального образования  
"Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

## **КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ**

*Аннотация. Рассмотрен подход к построению комплексной системы управления налоговыми рисками и соблюдения налогового законодательства путем интеграции методологии, ее технической реализации и организационных аспектов внедрения.*

*Анотація. Розглянуто підхід до побудови комплексної системи управління податковими ризиками та дотримання податкового законодавства шляхом інтеграції методології, її технічної реалізації та організаційних аспектів впровадження.*

*Annotation. The article considers an approach to developing a comprehensive tax risk management system and tax compliance by integrating methodology, its technical implementation, and organizational aspects.*

*Ключевые слова: налоговые риски, налоговый менеджмент, налоговая аналитика, автоматизация налогового учета, налоговая стратегия, соблюдение налогового законодательства.*

Очевидным является тот факт, что любая компания обязана соблюдать налоговое законодательство.

И во многом успех в этом деле и, как следствие, репутация компании зависят от управления налоговыми рисками. Иными словами, компания до тех пор может развиваться и быть конкурентоспособной, пока эти риски не реализовались и не стали уже негативными последствиями.

Разработка эффективного подхода к построению прозрачного управления налоговыми рисками имеет большое значение как для самих предприятий, так и для органов государственной власти. В отношениях с органами власти большую роль играет прозрачность учета, которая обеспечивается автоматизированными системами управления, планирования и контроля за исполнением налогового законодательства.

На предприятиях существует значимый фактор возникновения налоговых рисков – это нерациональность учетных процессов и разобщенность работы всей системы налогового менеджмента.

Как показывает практика, для решения таких задач применяются простые методы, недостаточные для устранения проблем, возможно, потому, что все нежелательные явления являются следствием комплекса недостатков в управлении налоговыми обязательствами, таких, как недостаточная или некачественная автоматизация, неполные и нерелевантные данные для принятия управленческих решений, низкая квалификация или нехватка персонала, неэффективная организация налогового департамента, отсутствие мотивации и др.

Поэтому для эффективного управления налоговыми рисками и устранения налоговой неэффективности необходим системный подход к построению системы соблюдения налогового законодательства предприятиями. Такая система должна позволять осуществлять "активное" управление налоговыми рисками, а также выявлять и устранять источники налоговой эффективности.

Актуальность задачи эффективного управления налоговыми рисками подтверждается результатами исследования вопросов управления налоговыми рисками, проведенного компанией "Эрнст энд Янг" в 2011 году. Исследование охватывало 541 представителя высшего руководства



компаний из 18 стран, в чью компетенцию входят вопросы налогообложения [1].

Из результатов исследования видно, что большинство российских компаний определяют налоговый риск исключительно как риск предъявления налоговых претензий и налоговых доначислений. В то же время крупные международные компании включают в это понятие также риск неэффективности налоговой функции предприятия и считают, что внутренние факторы являются определяющими при возникновении налогового риска, что является, по мнению автора, более системным и перспективным подходом к ведению бизнеса.

Ставшие уже неотъемлемой частью для крупнейших западных компаний, такие области ответственности налоговой функции, как автоматизированные модели управления налоговыми рисками, системы сводных налоговых аналитик, контроль над эффективной ставкой налогообложения, налоговое бюджетирование и бухгалтерский учет налоговых обязательств по международным стандартам, сегодня лишь начинают появляться в повестке дня налоговых менеджеров российских компаний.

Перед предприятиями появляется задача превратить налоговую функцию в инструмент эффективного управления. Это достигается сочетанием методологического аспекта в налоговой части, программно-технической реализации и организационного аспекта (менеджерского).

Дезагрегируя эти составляющие, можно сказать, что для повышения эффективности налоговой функции и, соответственно, реализации качественного управления рисками требуются следующие элементы:

налоговая стратегия и ключевые показатели эффективности реализации налоговой стратегии;

унификация методологии ведения налогового учета и оптимизация бизнес-процессов, в том числе автоматизация учета;

система контроля и оценки налоговых рисков;

система налогового прогнозирования;

информационно-аналитическая система контроля и анализа выполнения требований налогового законодательства;

организационная структура внутренней налоговой службы компании.

В совокупности эти элементы, при их должном внедрении, выведут предприятие на новый технологический уровень управления своими рисками.

В более широком понимании такую систему можно назвать налоговым менеджментом. Гришин А. В. дает следующее определение: "Налоговый менеджмент – это основанная на законе деятельность по управлению, планированию, контролю и оптимизации обязательств, вытекающих из законодательства о налогах и сборах и законов о страховых взносах, связанных с работниками компании" [2].

В программно-техническом аспекте реализации управления налоговыми рисками, помимо качественной автоматизации учета, необходима информационно-аналитическая система контроля и анализа соблюдения налогового законодательства.

Целью такой системы является обеспечение получения в режиме реального времени полной и достоверной информации о структуре налоговой базы, данных о состоянии выполнения налоговых обязательств и других сведений, которые необходимы для принятия управленческих решений.

Инструментом, с помощью которого можно реализовать такую стратегию качественного и системного налогового менеджмента, является налоговая аналитика.

Налоговая аналитика – это совокупность методик и инструментов, основанных на организационно-технических и программно-аппаратных возможностях обработки информации, использование которых направлено на поиск, аккумулирование, обработку и представление (визуализацию) информации о выполнении законодательства о налогах и сборах.

Налоговая аналитика позволяет налоговым менеджерам, принимающим решения на основе фактических данных, получать нужные сведения в необходимое время и моделировать исход различных вариантов действий, отслеживать результаты принятия тех или иных решений в сфере соблюдения налогового законодательства.

Это актуально и потому, что на данный момент важнейшую роль в уменьшении рисков играют уже не только методологические консультации по ведению учета, а и та информация, которая ранее просто не была доступна в силу отсутствия инструментов агрегации оперативных данных из информационных систем.

Работа с данными возможна при помощи следующих инструментов аналитики:

представления в информативных отчетах структуры налоговой базы, данных о налоговых обязательствах, платежах, о наличии переплаты или недоимки и др.;

централизованного хранения документов (скан-копий), актов сверок, переписок, данных по проверкам, судебных решений и материалов и др.;

анализа необходимой информации, например, величины суммарной налоговой нагрузки на группу, размера платежей в региональный и федеральный бюджеты, объема текущей задолженности по уплате/переплате налогов, значения эффективной налоговой ставки НДС и пр.;

прогнозирования налоговой нагрузки на будущие периоды, моделирования влияния изменений в законодательстве на бизнес, построения единой налоговой модели; загрузки и преобразования необходимой информации в ходе работы над процессами соблюдения налогового законодательства.

Следует отметить, что степень разработки вопроса комплексного подхода к управлению налоговыми рисками, основанного в том числе на интеграции методологического, организационного, программно-технического аспектов, не позволяет эффективно, полно и качественно решать задачи управления налоговыми обязательствами.

Соблюдение налогового законодательства и управление налоговыми рисками значительно влияют как на объем чистой прибыли, так и на денежные потоки компаний. Поэтому эффективное управление налоговыми рисками и системный подход к налоговой функции предприятия могут стать одними из существенных источников повышения эффективности бизнеса, которая так необходима сегодня российским компаниям.

Перспективы исследования заключаются в решении таких задач, как:  
определение методологических аспектов построения системы эффективного управления налоговыми рисками;

разработка оптимального подхода к автоматизации налоговых процессов организаций;  
изучение взаимосвязей в учетной политике по налогообложению и интеграция их в информационные системы;

анализ нужных предприятию отчетов в разрезе признаков и показателей на различных этапах бизнес-процессов по налоговому учету;

изучение и адаптация мирового опыта по автоматизации предприятий, в особенности налогового учета, под российскую практику;

разработка унифицированного подхода к построению системы налогового менеджмента, в особенности в части организационной структуры и мотивации сотрудников.

Перспективность исследуемого направления состоит в разработке комплексного подхода к организации налогового менеджмента на предприятиях. А именно в разработке методологических и технических положений внедрения информационных систем учета, администрирования, систем налоговых аналитик, способствующих эффективному процессу соблюдения налогового законодательства, достижению прозрачности налогового учета, отчетности и снижению налоговых рисков крупных российских предприятий.

*Научн. рук. Павлова Л. П.*

---

**Литература:** 1. Гришин А. В. Организационно-методические аспекты налогового менеджмента в холдинговой компании [Электронный ресурс] / А. В. Гришин. – Режим доступа : <http://consulting.1c.ru/articles-view.jsp?id=308>. 2. Родионов И. Управление налоговыми рисками в условиях финансового кризиса. Исследование Ernst & Young [Электронный ресурс] / И. Родионов, Ф. Кудрявцев. – Режим доступа : <http://fd.ru /reader.htm?id=36218>.