

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

канд. эконом. наук, доцент

М.В. Герман

« 12 » 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

по основной образовательной программе подготовки магистров
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Мартищенко Дарья Дмитриевна

Научный руководитель ВКР

канд. эконом. наук, доцент

Ф.А. Эльмурзаева

подпись

« 12 » 2019 г.

Автор работы

студент группы № 27718

Д.Д. Мартищенко

подпись

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и менеджмента

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Марышченко Варя Александровна

(Ф.И.О. магистранта)

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Программа подготовки	«Управление бизнесом»
Квалификация (степень)	Магистр

Исходные данные к работе:

Цель исследования: формирование комплексного представления об управлении налоговыми рисками и разработка методического инструментария их управления в коммерческих организациях, способного обеспечить принятие решений, направленных на минимизацию налоговых рисков.

Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические основы управления налоговыми рисками в организации;
2. Проанализировать процесс управления налоговыми рисками организации;
3. Разработать предложений по совершенствованию системы управления налоговыми рисками;

Объект исследования: налоговые риски организаций.

Предмет исследования: разработка комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками для организаций-налогоплательщиков.

№ п/п	содержание задания (перечень разделов и ожидаемых результатов)	срок реализации
1.	Исследование теоретических основ управления налоговыми рисками в организации	16.09.2019 – 04.10.2019
2.	Анализ процесса управления налоговыми рисками организации;	05.10.2019 – 31.10.2019
3.	Разработка предложений по совершенствованию системы управления налоговыми рисками	01.11.2019 – 21.11.2019

Дата выдачи индивидуального задания: «16» сентября 2019 г.

Срок сдачи ВКР (магистерской диссертации): «15» ноября 2019 г.

Научный руководитель


(подпись)


(Ф.И.О.) должность

Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему «Налоговые риски организаций: оценка и разработка мероприятий по их минимизации» содержит 74 страницы текста, рисунков – 4, таблиц – 2, формул- 10, использованных источников – 100.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование комплексного представления об управлении налоговыми рисками и разработка методического инструментария их управления в коммерческих организациях, способного обеспечить принятие решений, направленных на минимизацию налоговых рисков.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

1. Исследовать теоретические основы управления налоговыми рисками в организации;
2. Проанализировать процесс управления налоговыми рисками организации;
3. Разработать предложений по совершенствованию системы управления налоговыми рисками;

Объектом исследования являются налоговые риски организации.

Предметом исследования является разработка комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками для организаций-налогоплательщиков.

В качестве теоретической основы исследования использованы научные материалы: Алиев Б.Х., Сулейманов М.М., Гасанов Ш.А, Демьянова О.В., Валитов М.С., Кирьянова З.В., Седова Е.И., Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г., Орлова М.И., Хафизова А.Р. и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, описываются цель и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе изложены теоретические понятия налоговых рисков и их видов, определены предпосылки их возникновения, а также факторы возникновения налоговых рисков.

Во второй главе приведен анализ процесса управления налоговыми рисками организации, методики их оценивания и методы управления налоговыми рисками организацией.

Третья глава посвящена разработке комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками на основе проведенного исследования в данной работе.

В заключении обобщается проделанная работа, и формулируются выводы по целесообразности совершенствования системы управления налоговыми рисками для организаций.

Annotation

The final qualifying work on the topic "Tax risks of organizations: assessment and development of measures to minimize them" contains 74 pages of text, figures-4, tables-2, formulas-10, used sources-100.

The purpose of the final qualifying work is to form a comprehensive understanding of the management of tax risks and the development of methodological tools for their management in commercial organizations that can ensure decision-making aimed at minimizing tax risks.

To achieve this goal it is necessary to solve a number of interrelated tasks:

1. To investigate theoretical bases of management of tax risks in the organization;
2. Analyze the process of managing tax risks of the organization;
3. Develop proposals to improve the tax risk management system;

The object of the study is the tax risks of the organization.

The subject of the study is the development of a set of measures to manage tax risks for organizations-taxpayers.

As the theoretical basis of the research the following scientific materials were used: Aliyev B. H., Suleymanov M. M., Hasanov sh. A., Demyanova O. V., Valitov M. S., Kiryanova Z. V., Sedova E. I., Mazurina T. Yu., Skamay L. G., Orlova M. I., Hafizova A. R., etc.

The work consists of an introduction, three chapters, a conclusion and a list of references.

The introduction reveals the relevance of the chosen topic, describes the purpose and objectives of the final qualifying work.

The first Chapter presents the theoretical concepts of tax risks and their types, the prerequisites for their occurrence, as well as the factors of occurrence of tax risks.

The second Chapter provides an analysis of the process of tax risk management organization, methods of evaluation and methods of tax risk management organization.

The third Chapter is devoted to the development of a set of measures to manage tax risks on the basis of the study in this paper.

In conclusion, the work done is summarized, and conclusions on the feasibility of improving the tax risk management system for organizations are formulated.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и менеджмента

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

(Ф.И.О. магистранта)

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Программа подготовки	«Управление бизнесом»
Квалификация (степень)	Магистр

Исходные данные к работе:

Цель исследования: формирование комплексного представления об управлении налоговыми рисками и разработка методического инструментария их управления в коммерческих организациях, способного обеспечить принятие решений, направленных на минимизацию налоговых рисков.

Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические основы управления налоговыми рисками в организации;
2. Проанализировать процесс управления налоговыми рисками организации;
3. Разработать предложений по совершенствованию системы управления налоговыми рисками;

Объект исследования: налоговые риски организаций.

Предмет исследования: разработка комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками для организаций-налогоплательщиков.

№ п/п	содержание задания (перечень разделов и ожидаемых результатов)	срок реализации
1.	Исследование теоретических основ управления налоговыми рисками в организации	16.09.2019 – 04.10.2019
2.	Анализ процесса управления налоговыми рисками организации	05.10.2019 – 31.10.2019
3.	Разработка предложений по совершенствованию системы управления налоговыми рисками	01.11.2019 – 21.11.2019

Дата выдачи индивидуального задания: «__» _____ 2019 г.

Срок защиты ВКР (магистерской диссертации): «__» _____ 2019 г. Научный руководитель _____

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические основы управления налоговыми рисками организации	8
1.1 Налоговые риски организации: характеристика и роль в деятельности организации	8
1.2 Классификация налоговых рисков организации	11
1.3 Факторы возникновения налоговых рисков и предпосылки для их управления	19
2 Управление налоговыми рисками организации	25
2.1 Процедура управления налоговыми рисками	25
2.2 Методика оценки налоговых рисков организации	28
2.3 Методы управления налоговыми рисками налогоплательщиками	37
3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления налоговыми рисками	47
3.1 Проверка выбора контрагента как один из способов управления налоговыми рисками	47
3.2 Направления минимизации налоговых рисков в организации	58
3.3 Разработка комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками организации	63
Заключение	74
Список использованной литературы	76

Введение

В рыночной экономике проблемы экономической неопределенности и риска требуют научно обоснованных решений, поскольку снижение налоговых поступлений в бюджет может провоцировать новые кризисные ситуации. Налоговое администрирование как система управления налоговыми отношениями, развивающаяся на основе "отраслевого" подхода, использования отраслевых бизнес-моделей налогообложения, тесно сопряжена с налоговыми рисками. В этой связи требуют переосмысления многие налоговые категории, принципы налогообложения, механизмы урегулирования отношений с налогоплательщиками.

Управление налоговыми рисками необходимо не только налоговым органам, но и организациям - налогоплательщикам, финансово-хозяйственная деятельность которых также связана с налоговыми рисками. Испытывая постоянную налоговую нагрузку, организации должны уметь управлять финансовыми результатами деятельности и влияющими на них рисками. Для этого требуются эффективная налоговая политика и налоговое планирование, которые позволяют контролировать и оптимизировать налоговую нагрузку организаций. Чем выше качество управления, тем меньше вероятность наступления налоговых рисков и их последствий, тем стабильнее достигнутые результаты деятельности и большие возможности наращивания капитала. Устойчивое развитие налогоплательщика является, в свою очередь, залогом сохранения и увеличения налоговой базы уплачиваемых им налогов и увеличения налоговых доходов бюджетов всех уровней.

Управление налоговыми рисками следует рассматривать как широкую сферу отношений налоговых органов и налогоплательщиков, в которой вопросы урегулирования отношений касаются всех уплачиваемых организациями налогов и проводимых налоговыми органами проверок. Обусловленность системы урегулирования отношений от факторов экономического, политического, географического размещения производства в регионах очевидна, поскольку регион с большими экономическими возможностями и ресурсной базой производства будет формировать консолидированные бюджеты намного выше бюджетов тех регионов, которые в силу объективных условий своего развития не могут обеспечить налоговыми доходами бюджетную систему. Налоговые риски в регионах, имеющих более низкий уровень экономического развития, выше, чем у высокоразвитых регионов. Естественно,

что налогоплательщики, зарегистрированные на той или иной территории конкретных регионов, по-разному выстраивают свои системы управления налоговыми рисками.

Недостаточное количество исследований в этой области не позволяет сформировать научно обоснованный инструментарий управления рисками и урегулировать отношения с налогоплательщиками на новом качественном уровне. Вышеизложенное свидетельствует об актуальности рассматриваемой проблемы управления налоговыми рисками и вопросов урегулирования отношений с налогоплательщиками.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды авторов, заложивших основу современных налоговых систем и налоговых отношений, таких как Дж.М.Кейнс, А.Лаффер, Д.Рикардо, А.Смит, А.А.Соколов, И.И.Янжул. Основные положения по проблеме управления налоговыми рисками в организациях рассмотрены в работах отечественных налоговедов О.В. Гордеевой, Д.Н. Тихонова, Г.А. Циркуновой, Д.М. Щекина, Л.П. Гончаренко, Шевелева А.Е., а также зарубежных исследователей, среди которых наибольшую известность получили работы Т.Л.Бартона, М.Л.Шеннира, У.Г.Энесберга.

Высоко оценивая результаты, достигнутые в работах вышеперечисленных авторов, необходимо отметить разночтение определений, используемых в системе управления налоговыми рисками, недостаточную изученность теории и методического инструментария урегулирования отношений с налогоплательщиками, критериев эффективного управления налоговыми рисками как со стороны налогоплательщиков, так и со стороны налоговых органов. Отсутствие специальных и системных научных и методических разработок по рассматриваемой проблеме, а также востребованность методических рекомендаций со стороны практики обусловили в актуальность выбранной темы исследования.

Актуальность и недостаточная разработанность проблемы позволили сформулировать цели и задачи исследования, определить его структуру.

Целью исследования является формирование комплексного представления об управлении налоговыми рисками и разработка методического инструментария их управления в коммерческих организациях, способного обеспечить принятие решений, направленных на минимизацию налоговых рисков.

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие задачи:

- исследовать понятия и виды налоговых рисков;

- определить факторы образования налоговых рисков;
- исследовать методику оценки налоговых рисков;
- проанализировать методику оценки налоговых рисков организации;
- исследовать методы управления налоговыми рисками;
- разработать предложения по совершенствованию управления налоговых рисков.

Объектом диссертационного исследования являются налоговые риски коммерческих организаций.

Предметом диссертационного исследования является разработка комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками в организациях.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, в которых исследованы проблемы управления налоговыми рисками, развития налоговых отношений, формирования условий для повышения качества налогового администрирования в части управления налоговыми рисками. Использована действующая нормативно-правовая база по налогообложению, материалы периодических изданий, научных монографий. В процессе исследования применялись общенаучные методы: исторический и логические подходы к оценке экономических явлений, синтез и анализ, метод причинно-следственной связи, моделирование и сравнение.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной налоговой службы России (ФНС России) и данные внутренней отчетности региональных налоговых органов, регламенты деятельности налоговых органов в сфере урегулирования отношений с налогоплательщиками, нормативно-правовые документы в области налогообложения организаций - юридических лиц, отчетность организаций, используемая налоговыми органами для анализа налогоплательщиков, материалы Минфина России, Росстата, опубликованные и размещенные в глобальной сети Интернет.

Научная новизна проведенного исследования заключается в уточнении и развитии теоретико-методологических положений по управлению налоговыми рисками и формированию его методического обеспечения в системе урегулирования отношений с налогоплательщиками - юридическими лицами.

В работе получены следующие результаты, характеризующиеся научной новизной и практической значимостью:

- дано авторское понятие управления налоговыми рисками в системе урегулирования отношений с налогоплательщиками как совокупности действий организации, направленных на предупреждение возникновения налоговых рисков и обеспечение эффективного контроля деятельности бизнеса;

- выявлены организационные и методические особенности управления налоговыми рисками, связанные с процессом налогообложения в результате действий, как со стороны налоговых органов, так и со стороны налогоплательщиков;

- определено влияние внешних и внутренних факторов на величину налогового риска (информационных, технических, организационных, социальных, политических, экономических);

- рассмотрены возможные причины возникновения налоговых рисков и определены принципы предосторожности;

- выявлены особенности управления налоговыми рисками в системе налогового администрирования, обусловленные совершенствованием налоговой политики государства в посткризисный период, необходимостью развития аналитической и прогнозной работы в деятельности организаций;

- приведены методика анализа и оценки налоговых рисков организаций;

- разработаны предложения для эффективного управления налоговыми рисками для налогоплательщиков, а также эффективного проведения процедур и достижения оптимальных результатов управленческой деятельности.

Теоретическое значение проведенного исследования заключается в комплексном решении вопросов теории, оценки и методики управления налоговыми рисками в системе урегулирования отношений с налогоплательщиками.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в использовании предложенных подходов и разработанного методического инструментария по управлению налоговыми рисками в практической деятельности налоговых органов и налогоплательщиков.

В работе использовались общенаучные методы, такие как: классификация, обобщение, наблюдение, анализ, синтез при формировании выводов в структурных блоках работы и в заключении.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, описываются цель и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе изложены теоретические понятия налоговых рисков и их видов, определены предпосылки их возникновения, а также факторы возникновения налоговых рисков.

Во второй главе приведен анализ процесса управления налоговыми рисками организации, методики их оценивания и методы управления налоговыми рисками организацией.

Третья глава посвящена разработке комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками на основе проведенного исследования в данной работе.

В заключении обобщается проделанная работа, и формулируются выводы по целесообразности совершенствования системы управления налоговыми рисками для организаций.

1 Теоретические основы управления налоговыми рисками организации

1.1 Налоговые риски организации: характеристика и роль в деятельности организации

В ходе ведения хозяйственной деятельности, у каждого субъекта может возникнуть риск потери денежных средств. Причиной могут стать действия контролирующих и надзорных органов по причине неясности, неоднозначности и некорректности в части налогообложения.¹

Понятие риска уходит своими корнями в древнюю итальянскую морскую торговлю. Она проистекает из сочетания понятия случайности или неопределенности на море и существенности потери судов и груза (к сожалению, экипаж был расходным материалом). Чтобы иметь риск, нужно иметь и неопределенность, и подверженность потерям. Риск состоит из следующих характеристик: уязвимость, серьезность или значимость и относительная встречаемость или частота.²

Риски - это события или обстоятельства, которые могут привести или приведут к проблемам для организации. Риски должны быть определены до такого уровня, чтобы риск и причины были понятны и могли быть точно оценены.

Риски в налоговой сфере являются предметом обсуждения и исследования многих ученых. В связи, с чем в науке и практике появилось понятие "налоговый риск". Это понятие присуще разным субъектам налоговых отношений, в том числе и налогоплательщикам - юридическим лицам. Проводя налоговый контроль юридических лиц по средствам налоговых проверок, налоговые органы выявляют все стороны их деятельности, которые так или иначе могут быть связаны с налоговыми рисками. Исходя из этого, вопросы управления налоговыми рисками стали занимать значимое место в системе налогового администрирования. Управление налоговыми рисками является значимым звеном в деятельности, как организаций, так и для самих налоговых органов.

Налоговый риск – это вероятность наступления неблагоприятного события, итогом которого станут финансовые потери. Помимо финансовых потерь, организация может столкнуться с потерей менее контролируемой части своего бизнеса – это потеря репутации. Нередко налоговые риски несут за собой потери, в результате которых

¹ Алимурзоева М.Г. Современные тенденции и проблемы развития российской налоговой системы // Налоги и налогообложение. - 2016. - № 7. - С. 563 - 573.

² Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 250 с.

организация не сможет больше осуществлять свою деятельность. Они также могут привести к уголовной ответственности.

Если к понятию налоговые риски подходить с позиции налогоплательщика, то для него это, прежде всего, возможный ущерб понести финансовые или репутационные потери, связанные с процессом налогообложения в результате действий или бездействия налоговых органов. С позиции же налоговых органов налоговый риск - это возможное неисполнение возложенных законом и налоговой политикой государства задач по обеспечению доходной части бюджета администрируемыми на подведомственной территории налогами и сборами.

Понятие налогового риска имеет финансовую, экономическую и правовую природу, что всегда связано с вероятностью наступления экономических, и в первую очередь финансовых последствий для налогоплательщика. Финансовые последствия для налогоплательщиков могут проявляться в виде снижения его финансового и экономического потенциала, финансовой устойчивости, а финансовые последствия для государства – это недоимка денежных средств в бюджет с соответствующими экономическими и финансовыми последствиями.

Налоговый риск всегда основан или на изменении, или на невыполнении налогового законодательства. В возможных условиях, когда налоговое законодательство лишено двусмысленности и отличается стабильностью, а также строго выполняется всеми участниками налоговых правоотношений налоговые риски возникнуть не могут.

Налоговому риску присущи следующие основные характеристики:

- 1) непосредственно является составной частью финансового риска;
- 2) зависит от соблюдения, изменения и обоснованности поправок в налоговое законодательство;
- 3) присущ для всех участников правоотношений;
- 4) в отличие от других видов рисков, налоговый риск всегда имеет негативный характер;

Налоговые риски выполняют четыре основные функции:

1. Регулятивная функция риска подразделяется на две формы: конструктивную и деструктивную.

Реализация конструктивной формы регулятивной функции налоговых рисков происходит за счет разработки новых подходов к толкованию и применению

законодательства для минимизации налоговых обязательств, а также исследование новых методик занижения налоговых рисков.

Однако если организация управляет своими налоговыми рисками путем ухода от налогообложения, то в этом будет проявляться деструктивная форма, приводящая к дестабилизации экономической жизни предприятия.

2. Осуществление инновационной функция выполняется налоговым риском за счет поиска максимально оптимальных вариантов при осуществлении налогового учета в организации, которые выгодны как самой организации, поскольку экономят его оборотные средства, так и обществу в целом, потому что при равных условиях они приводят к минимальной сумме налоговых издержек и налогов с оборота. Что приводит к относительному снижению цен на товары.

3. Защитная функция в свою очередь имеет два аспекта: исторический и социально-правовой.

- Исторический аспект защитной функции проявляется в том, что предприятие всеми возможными средствами ищет формы защиты от возможных нежелательных последствий налогового риска. Примером проявления данной функции может служить создание отдела в организации, который будет заниматься исключительно проблемами и рисками, связанными с налоговым законодательством.

- Социально-правовая защитная функция налоговых рисков направлена на создание комфортной среды для инициативной деятельности бухгалтерии, которая обеспечивает ей право на риск. Специфика работы бухгалтера заключается в принятии решений, влияющих на объекты налогообложения, ошибки, по формированию которых в случае обнаружения наказываются штрафными санкциями. Впервые введены исключения и смягчение вины лица в совершении налогового правонарушения статьями 111, 112 НК РФ, если это лицо приняло все надлежащие меры для выполнения своих обязательств, но возникли обстоятельства, помешавшие ему в этом выполнении

4. Аналитическая функция налоговых рисков реализуется в процессе проведения анализа таких рисков и поиска максимально выгодного метода управления ими.

Ключевые свойствами налогового рисков:

1. Причинно-следственный характер возникновения рисков ситуаций, означающий обязательное наличие факторов, в результате которых возник риск.

Идентификация указанных факторов позволяет разработать меры по снижению или устранению потенциальных негативных последствий еще до момента их возникновения;

2. Неограниченный характер возможных социально-экономических явлений, которые могут стать факторами налоговых рисков, в том числе изменение федерального законодательства, снижение деловой активности налогоплательщиков, ухудшение макроэкономической ситуации и другие;

3. Вероятностный характер проявления риска, что предполагает возможность проведения оценки уровня риска, включая его возникновение и (или) характер последствий;

4. Негативный характер последствий проявления рисков. Риск несовместим с целями и задачами налоговой политики, что означает достижение результата, не отвечающего фискальным, экономическим или социальным целям и задачам налоговой политики государства, реализуемой субъектом федерации. Идентификация потенциально возможных негативных последствий позволяет также определить масштабы угроз и потерь для регионального уровня бюджетной и налоговой систем государства;

5. Наличие внешних источников риска, включая изменения федерального законодательства, ухудшающих реализацию целей и задач субъектов федерации в бюджетной и налоговой сфере.

1.2 Классификация налоговых рисков организации

Для минимизации налоговых рисков, а также для эффективного управления им, их необходимо классифицировать.

Четкое понимание рисков и их возможные последствия позволят значительно снизить уровень вероятных потерь, поэтому необходимо классифицировать их по ряду признаков ³:

1. По субъектам, которые несут налоговые риски, выделяют риски налогоплательщиков и риски государства.

Налоговый риск налогоплательщика, как правило, обусловлен вероятностью происхождения двух событий:

³ Пансков В.Г. Налоги и налогообложение: теория и практика: учеб.пособие для бакалавров / В.Г. Пансков,- 2 изд., перер и доп.- М.: Юрайт, 2012,- 680 с.

- доначисления контролирующим органом по результатам проверки налоговых платежей, пеней и штрафов;

- увеличения сумм уплачиваемых налогов и сборов вследствие изменений налогового законодательства.

Среди налоговых рисков налогоплательщиков можно выделить следующие риски:

-риск уменьшения объемов финансовых ресурсов и имущественного потенциала вследствие финансовых потерь (дополнительные платежи в бюджет, включая штрафные санкции);

-риск сокращение бизнеса, вследствие повышения налоговой нагрузки или потери деловой репутации, что провоцирует в дальнейшем отказ контрагентов от деловых связей;

- риск возникновения негативных результатов контрольных и обеспечительных действий налоговых органов в отношении налогоплательщика (выездных налоговых проверок, ареста имущества, ограничения операций по счетам);

- риск банкротства организации.

Налоговые риски государства включают в себя:

- риск уменьшения налоговых поступлений в бюджетную систему страны, в том числе вследствие применения налогоплательщиками "легальных" схем минимизации налоговых платежей;

-риск ухода налогоплательщиков в «теневого» сектор экономики;

-риск снижения конкурентоспособности национальной налоговой системы.

2. По источникам возникновения риски можно разделить на зависящие от деятельности государства и от деятельности налогоплательщиков.

Необходимо подчеркнуть, что влияние указанных действий носит разнонаправленный характер. В частности, действия государства в лице его уполномоченных органов могут вызвать риск финансовых потерь не только плательщиков налогов и сборов, но и самого государства в виде потери его доходов. С другой стороны, действия налогоплательщиков могут обусловить финансовые потери как самого плательщика налогов и сборов, так и государства. В частности, вследствие принятых государством решений по увеличению налоговой нагрузки на экономику возрастают налоговые риски и налогоплательщиков, и государства. В случае недостаточной проработки налогового законодательства, нечеткости его отдельных

положений налоговые риски могут возникнуть как у государства, так и у плательщиков налогов и сборов. В то же время проведение хозяйствующим субъектом неэффективной налоговой политики не вызывает налоговых рисков государства, но усиливает риски самого налогоплательщика. Таким образом, при проведении налоговой политики, при внесении изменений в налоговое законодательство государство обязано так же, как и налогоплательщики, оценивать степень налоговых рисков. Естественно, что при этом государственными органами должны оцениваться и налоговые риски налогоплательщиков, связанные с возможностью их финансовых потерь в связи с предполагаемым введением новых налогов, повышением налоговых ставок, отменой налоговых льгот.

3. По факторам возникновения риски бывают:

- внутренние и внешние;
- систематические и несистематические;
- предсказуемые и непредсказуемые.

Систематические факторы риска являются общими для всех налоговых правоотношений, они могут регулярно возникать, поскольку действия, их вызывающие, носят постоянный характер. В частности, примером систематического фактора возникновения налогового риска может служить налоговая политика государства.

Несистематические факторы риска обусловлены исключительно действиями самого налогоплательщика. В качестве такого фактора может, например, выступать создание налогоплательщиком определенной схемы минимизации налоговых платежей.

В основном налоговые риски носят *предсказуемый характер*. Действительно, минимизируя свои финансовые обязательства перед государством не вполне законными методами, налогоплательщик всегда осознает вероятность обнаружения контролирующими органами нарушения налогового законодательства со всеми вытекающими из этого финансовыми и иными последствиями. Увеличивая налоговую нагрузку на экономику, государство обязано оценивать степень финансовых потерь не только налогоплательщиков, но и бюджетов всех уровней.

Непредсказуемые налоговые риски возникают, как правило, или в связи с незнанием налогоплательщиком определенных положений законодательства, или в связи с возможностью его двоякого толкования. В российской налоговой практике непредсказуемые риски имеют достаточно широкое распространение. Это вызвано в первую очередь тем, что налоговое законодательство носит незавершенный характер, в

связи с чем имеют место многочисленные толкования его Минфином России, уследить за всеми из них практически невозможно. Очень многие недоработанные в Кодексе положения трактуются решениями судебных органов, которые российские налогоплательщики не обязаны знать в силу отсутствия в стране прецедентного права.

4. По величине возможных потерь риски выделяют:

- допустимые;
- критические;
- катастрофические.

Допустимыми являются такие риски, последствия которых не могут оказать существенного влияния на финансовое положение хозяйствующего субъекта, а в части рисков государства - на исполнение доходов бюджетов всех уровней. Последствия критического налогового риска для хозяйствующего субъекта могут представлять угрозу его платежеспособности. Это может произойти, например, вследствие начисления контролирующим органом существенной суммы налогов и предъявления штрафных санкций, закрытия операций по счетам, ареста имущества.

Критический риск для государства означает вероятность уменьшения поступлений в бюджет доходов до уровня, когда возникает угроза секвестирования предусмотренных в бюджете расходов.

Катастрофический риск представляет собой возможную угрозу самого существования организации-налогоплательщика вследствие потери имущества, банкротства. В отношении государства катастрофический риск означает угрозу невозможности финансирования из бюджета самых неотложных нужд.

5. По виду наступающих последствий выделяют:

- риски налогового контроля;
- риски увеличения налогового бремени;
- риски уголовного преследования.

Риски налогового контроля. Они существенно зависят от уровня активности налогоплательщика в отношении минимизации налогов. У законопослушного налогоплательщика риски налогового контроля достаточно невелики и скорее сводятся к возможности появления и обнаружения налоговыми органами случайных ошибок налогового учета. У налогоплательщиков, которые предпринимают активные действия по минимизации налогов, эти риски существенно возрастают;

Риск увеличения налогового бремени может быть распространен и на налогоплательщиков, и на государство. В частности, действия государственных органов по увеличению налоговых ставок, введению новых видов налогов, отмене налоговых льгот неизбежно приводят к увеличению налоговой нагрузки как на экономику в целом, так и на соответствующие категории налогоплательщиков.

Риск уголовного преследования распространяется на налогоплательщиков - физических лиц и на должностных лиц налогоплательщиков - юридических лиц. Он связан с вероятностью возбуждения уголовного дела в связи с незаконной минимизацией налогообложения в особо крупных размерах, подпадающих в соответствии с УК РФ под уголовную ответственность.

Определяя источники возникновения неопределенности (категорий рисков) при рассмотрении налоговых рисков налогоплательщиков, О.В. Гордеева выделяет:

- информационные риски;
- риски процесса;
- риски окружения;
- - репутационные риски.

Под *информационными рисками* ею понимается неопределенность, возникающая вследствие необходимости осуществления налоговых оценок (например, риск неоднозначного толкования закона налогоплательщиком и налоговым органом).

Риски прогресса - это группа рисков, связанных с неверным исполнением налоговых обязательств, ошибками в налоговом учете или налоговом планировании.

Риски окружения возникают в результате право применения налогового законодательства налоговыми органами и судами.

Репутационные риски связаны с возможным несением ущерба репутации компании, а, следовательно, уменьшением числа клиентов из-за формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости компании, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом. Такая классификация позволяет представить риски по местам их возникновения, но без взаимосвязи со сферами деятельности.

В научной литературе можно встретить характеристику налоговых рисков, возникновение которых авторы связывают с информационными, организационными, техническими, экономическими, социальными и политическими факторами. Рассмотрим их.

Информационные факторы. Недостатки и искажения информации достаточно часто становятся причиной возникновения налоговых рисков. В значительной степени их появление обусловлено сегодня не отсутствием информации, а сложностью ее толкования. Сложность точного юридического описания механизма налогообложения, недостатки юридической техники, пробелы и противоречия, существующие в налоговом законодательстве, до сих пор достаточно часто являются причинами разного толкования норм налогового законодательства со стороны участников налоговых отношений.

Кроме того, наличие у поставщиков признаков "фирмы-однодневки" налоговые органы зачастую вменяют в вину покупателю товаров. Так что сложность получения информации о проблемности поставщика так же может быть потенциальным фактором появления налогового риска.

Организационные факторы. Проблемы взаимодействия структурных подразделений организации так же служат фактором налогового риска: несвоевременное получение бухгалтерией информации о заключении сделок может привести к нарушению налогового законодательства. К числу организационных факторов следует так же отнести не достаточную квалификацию работников, ответственных за вопросы налогового планирования, исчисления и уплаты налогов.

Технические факторы. Сложность порядка исчисления и уплаты налогов порождает непреднамеренные ошибки налогоплательщиков или налоговых агентов. Трудно вести раздельный учет операций, по-разному облагаемых, при отсутствии единого методического аппарата на законодательном уровне, специализированной техники.

Экономические факторы. Решение задач социально-экономического регулирования может потребовать изменения налогового законодательства, в том числе установления или отмены налогов, изменения порядка их исчисления и уплаты, корректировки налоговых ставок и льгот, что в свою очередь может стать фактором появления налоговых рисков.

Сложность действующего механизма исчисления и уплаты основных налогов приводит к появлению значительных затрат на соблюдение обязанностей налогоплательщика. Попытки сэкономить чреватые увеличением налоговых рисков. Высокие затраты на налоговый консалтинг, аудит и ведение налоговых споров так же следует отнести к категории экономических факторов.

Данное положение справедливо и в отношении налоговых рисков "власти"

Социальные факторы. В ряду социальных причин налоговых рисков некоторые авторы выделяют квазипубличный интерес (социальный интерес российской бюрократии, направленный на создание условий по обеспечению неформального господства бюрократии над остальным обществом), а так же "административную ренту" (то есть получение на системной основе выюд (взятки), связанных с использованием административного положения).

Другая сторона проблемы состоит в том, что государство может активно использовать налоговую политику как инструмент регулирования социальных процессов в целях развития общества (например, выравнивание уровня доходов населения на основе введения системы прогрессивного налогообложения доходов физических лиц).

Считается, что сознательная деятельность налогоплательщиков по уклонению от уплаты налогов является одним из социальных факторов возникновения налоговых рисков "власти".

Политические факторы. При слабости демократических институтов налогообложение и налоговое право могут использоваться как инструмент обеспечения политического доминирования "власти".

Пепеляев С.Г. классифицирует налоговые риски государства и по иным признакам:

1) по времени действия:

- временные риски - действующие в течение одного бюджетного периода (года) (например, риск недоучета налоговых льгот, предоставленных на один налоговый год);
- постоянные - многолетние, циклические (например, риск уклонений от уплаты налогов);

2) по важности результата:

- основные риски (влекущие за собой значительные финансовые диспропорции, например, риск недоимок по косвенным налогам, особенно НДС);

- второстепенные - оказывающие меньшее воздействие (например, риск просрочки платежей по налогу на имущество физических лиц);

3) по уровню бюджетной системы:

- риски федерального бюджета;
- риски бюджета субъекта РФ;
- риски местного бюджета.

Шевелев А.Е. выделяет еще одну разновидность налоговых рисков, Особенностью которых является то, что они объединяют и спекулятивный, и чистый риск, в то время как большинство других рисков относятся либо к чистым, либо к спекулятивным.

Спекулятивный налоговый риск связан с возможностью уплаты излишних налоговых платежей либо с экономией на платежах в бюджет по сравнению с выбранным вариантом налогообложения. Это может произойти в результате изменения условий, согласно которым ранее принималось решение. Возникновение спекулятивного налогового риска в значительной степени зависит от состояния действующего законодательства (бухгалтерского, налогового), например, введение в действие гл. 25 НК РФ внесло значительные коррективы в суммы предполагаемых платежей в бюджет у хозяйствующих субъектов.

Чистый налоговый риск связан с возможностью начисления штрафных санкций контролирующими органами. В этом случае возможны либо потери в виде финансовых санкций, либо отсутствие этих потерь. Именно в результате чистого налогового риска предприятие может обанкротиться.

Следует согласиться с мнениями авторов, что с помощью полной комплексной характеристики налогового риска позволит более точно выявлять риски, распознавая их, корректно идентифицировать и оценивать, более эффективно управлять ими.

На наш взгляд, можно выделить еще один признак классификации налогового риска - юридического лица, а именно: По объекту связи с другими видами риска:

- риск упущенной выгоды;
- риск неплатежеспособности;
- риск потерь материальных и иных ценностей.

Риск неплатежеспособности (или риск несбалансированной ликвидности) предприятия. Этот риск генерируется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим разбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени.

Риск упущенной выгоды - опасность потери денежных средств предприятия в результате наступления косвенного ущерба от событий. Например, при продаже товаров в кредит, невыполнение условий оплаты их стоимости в срок ведет к росту дебиторской задолженности.

1.3 Факторы возникновения налоговых рисков и предпосылки для их управления

Факторы, определяющими возникновение налогового риска, могут быть внешними и внутренними. Внутренние факторы налогового риска для налогоплательщиков – это их собственная деятельность по налоговому планированию. Внешние факторы налоговых рисков никак не зависят от деятельности налогоплательщиков. В первую очередь к таким факторам относится изменение условий налогообложения. Также действует еще один внешний фактор – мировая конъюнктура цен на экспортируемую продукцию.

Действие внутренних факторов налоговых рисков в значительной мере зависит от того, насколько осознанно проводят налоговую политику, как государство, так и налогоплательщики. Также можно выделить внутренние факторы, воздействие которых связано с деятельностью субъектов налоговых правоотношений, но в полной мере не зависит от них. Это находит свое проявление в условиях несовершенства налогового законодательства, нечеткого или двусмысленного изложения его отдельных норм. С одной стороны, этим пользуются недобросовестные налогоплательщики, в результате чего усиливаются налоговые риски государства. С другой стороны, добросовестные налогоплательщики минимизируют свои налоговые обязательства, действуя, как они полагают, строго в рамках законодательства. В данном случае из-за различного толкования налогового законодательства им могут быть доначислены значительные суммы налогов и финансовых санкций.

На рисунке 1 представлена классификация факторов налогового риска.



Рисунок 1 - Классификация факторов, влияющих на величину налогового риска

При более детализированной классификации к внешним факторам относятся:

- качественные изменения налогового законодательства, которые могут привести не только к снижению, но и к увеличению налоговых рисков;
- частота изменений налогового законодательства. Иногда изменения в налоговом законодательстве осуществляются задним числом, что серьезно затрудняет возможность их отслеживания и своевременного отражения в учете и, соответственно, способствует увеличению налогового риска вследствие увеличения числа возможных ошибок, допущенных бухгалтером;
- нечеткие формулировки отдельных положений налоговых законодательных документов, приводящие к неоднозначности их толкования, противоречивость отдельных положений нормативных актов, а также полное отсутствие регламентации налогообложения некоторых хозяйственных операций;
- неблагоприятная политическая и экономическая обстановка в стране, что не способствует стабилизации налогового законодательства и улучшению экономических условий хозяйствования.

К внутренним факторам налоговых рисков относятся:

- особое отношение общества к исполнению обязанности по уплате налогов. В обществе преобладает отрицательное отношение к образу «законопослушного налогоплательщика», что может быть связано как со сложной экономической ситуацией, так и с общей экономической неграмотностью и менталитетом населения;

- организационные аспекты, например, отсутствие или недостаточный уровень организации налогового управления в организации, следствием чего может быть наличие невыявленных и неисправленных ошибок;

- отношение руководителя к проблемам бухгалтерского учета и налогообложения. Непонимание важности временной определенности фактов хозяйственной жизни приводит к тому, что руководитель представляет бухгалтеру первичные документы по операциям, осуществленным в прошедший налоговый период, это приводит к ошибкам, как в бухгалтерском учете, так и в налогообложении⁴;

- отношение бухгалтера к налоговому риску, что связано с его склонностью к принятию недостаточно обоснованных решений либо излишней осторожностью, что проявляется, например, в переплате налогов;

- невысокая квалификация бухгалтерских кадров оказывает отрицательное влияние на качество формирования бухгалтерского и налогового учета.

У организации нет возможности управлять налоговыми рисками непосредственно через внешние факторы, поскольку она не может по своему усмотрению изменять налоговое, бухгалтерское или какое-либо иное законодательство. Но необходимо своевременно отслеживать изменения этих факторов и принимать соответствующие меры по их учету при осуществлении деятельности, осуществлять мониторинг состояния расчетов с бюджетом по налогам.

Неопределенность рисков также обусловлена действием объективных и субъективных факторов среды деятельности организации. В соответствии с этим можно выделить объективные и субъективные причины возникновения налогового риска.

Объективные причины возникновения налогового риска связаны с неопределенностью элементов внешней и внутренней среды организации, прежде всего с неопределенностью налогового, бухгалтерского и других видов законодательства, прямо или косвенно влияющих на процесс налогообложения, а также с неопределенностью действий налоговых органов по отношению к налогоплательщику.

⁴ Капустина Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: Инфра-М, 2018. - 304 с.

Субъективные причины обусловлены тем, что риск всегда реализуется через человека, т.е. через лицо, принимающее решение, и зависит от его индивидуальности, знаний, отношения к риску.

Субъективной причиной налогового риска является неопределенность действий бухгалтеров и менеджеров, принимающих решения, связанные с налогами. В соответствии с налоговым законодательством суммы налогов определяются плательщиками самостоятельно на основании данных налогового и бухгалтерского учета, поэтому ответственность за состояние расчетов по налогам лежит именно на налогоплательщике. Организация может влиять на величину налоговых рисков только через субъективные факторы. Влиять на налоговый риск через объективные факторы организация не может, поскольку их величина не зависит от деятельности организации. Но организация может и должна принимать определенные меры для смягчения их влияния на величину таких рисков.

Факторы формирования налоговых рисков с учетом неопределенности представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Факторы формирования налоговых рисков с учетом неопределенности ⁵

Тип неопределённости	Характеристика
Неопределенность внешней среды	Случайность, непредвиденность, неожиданность ряда событий, процессов, которые не представляется возможным учесть
Неопределенность внутренней среды	Недостаточность информации об объекте, процессе, постоянная изменчивость информации
Налогово-законодательная неопределенность	Информационно-налоговая неопределенность (неполнота и изменчивость информации о действующем законодательстве, возможность разного толкования налогового законодательства, противоречивые разъяснения налогового законодательства, двоякость решений арбитражных судов по типовым налоговым спорам, давление государства на принятие решения в свою пользу)
	Терминологическая неопределенность (сложности применения Налогового кодекса связаны с тем, что в тексте кодекса встречаются термины и определения, не раскрытые в самом Налоговом кодексе)
	Методическая (процессная) неопределенность (нечеткость процессов исчисления налогов и сборов, документального сопровождения при реализации налогоплательщиками новых для них сделок, видов деятельности или направлений бизнеса)

⁵ Пансков В.Г. Налоги и налогообложение: теория и практика: учеб.пособие для бакалавров / В.Г. Пансков,- 2 изд., перер и доп.- М.: Юрайт, 2012,- 680 с.

С помощью налогового планирования мы сможем проанализировать факторы, способствующие возникновению налоговых обязательств организации, а так же оценить влияние внешних и внутренних факторов воздействия. После выявления факторов, необходимо провести анализ действующей налоговой политики на предприятии с целью уточнения и выявления возможных расхождений с действующим законодательством.

Графически данные представленные на рисунке 2.

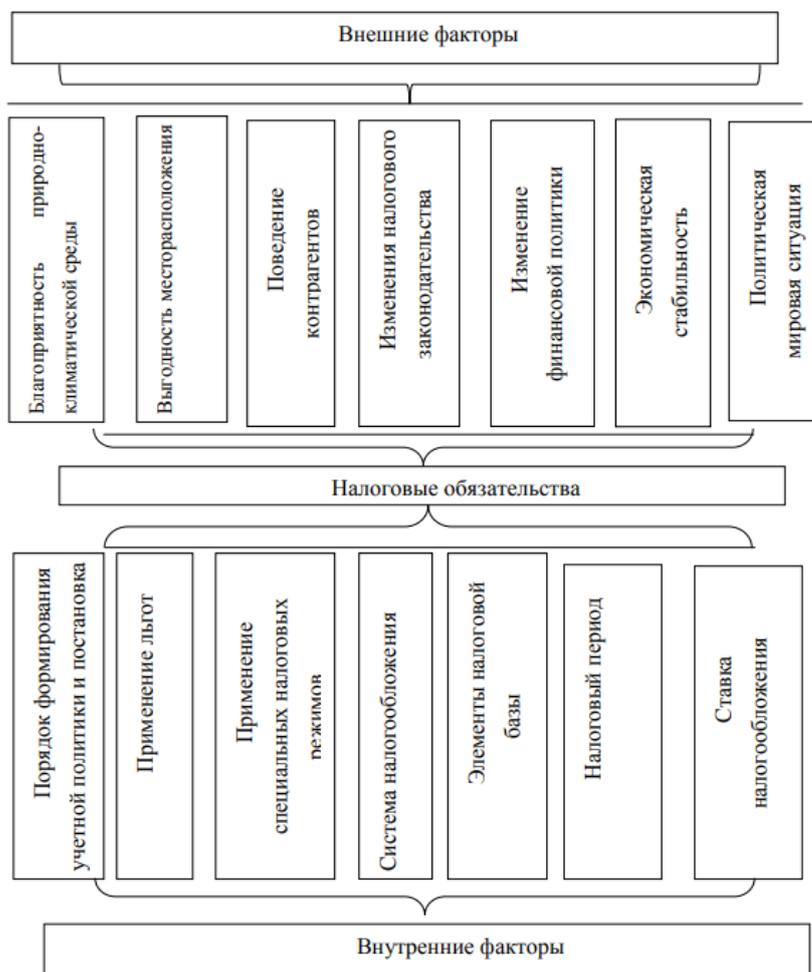


Рисунок 2 – Факторная модель налогового механизма

На представленной факторной модели на рисунке 2 наглядно видно, что на налоговые обязательства компании оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Например, экономическая нестабильность в нашей стране заставляет предприятия искать всевозможные способы для снижения налоговой нагрузки и устранения налогового диссонанса. В связи с этим, наравне с общепризнанными известными показателями, используемые в анализе финансово-хозяйственной деятельности, применяются так же показатели, характеризующие и саму систему налогообложения предприятия.

Таким образом, под налоговым риском следует понимать вероятность наступления неблагоприятного события, итогом которого станут финансовые потери. Налоговый риск всегда основан или на изменении, или на невыполнении налогового законодательства. В возможных условиях, когда налоговое законодательство лишено двусмысленности и отличается стабильностью, а также строго выполняется всеми участниками налоговых правоотношений налоговые риски возникнуть не могут.

Большинство исследований на тему налоговых рисков посвящено рассмотрению вопроса налоговых рисков налогоплательщиков. Это обусловлено тем, что теория риска и неопределенности исторически была связана с деятельностью хозяйствующих субъектов, поскольку главным предпринимательским риском являлось неполучение запланированного уровня прибыли. В целях оптимизации налоговых платежей, а также определения ситуаций, при которых величина налоговых платежей может увеличиться, организации вынуждены проводить работу по оценке налоговых рисков.

2 Управление налоговыми рисками организации

2.1 Процедура управления налоговыми рисками

Известно, что налоговые платежи - одна из значительных статей расходов для большинства компаний, а потому необходимы управление налоговыми рисками и их мониторинг как часть внутреннего контроля над рисками. Создание эффективной системы управления налоговыми рисками косвенно способствует и увеличению стоимости компании, поскольку отсутствие негативных неожиданностей повышает доверие инвесторов. В связи с этим необходима выработка стратегии, основанной на управлении налоговыми рисками, что, однако, не означает их полное устранение, поскольку некоторые риски принципиально не могут быть устранены. Тем не менее, все налоговые риски должны быть своевременно идентифицированы и оценены и в дальнейшем учитываться при принятии управленческих решений.

Управление налоговым риском можно охарактеризовать как совокупность методов, факторов, способов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Факторами целенаправленного управления налоговыми рисками являются:

- правовой, означающий стабильность политической власти на федеральном и/или региональном уровне и связанная с ней возможность кардинального пересмотра сложившихся отношений собственности; изменения налогового законодательства и правоприменительной практики;
- социально-экономический обусловленный изменениями налоговых нормативов или процентных ставок по кредитам Центрального банка; изменение правил отражения налогов в финансовой отчетности;
- рациональности, то есть обеспечения рационального объема затрат на налоговое администрирование и управление налоговыми рисками. Поскольку величина налоговых рисков влияет на экономическое развитие и на бюджет государства, то государство стремится к увеличению налоговых поступлений и, одновременно к сокращению затрат на налоговое администрирование;
- организационный, обусловленный необходимостью упорядочить действия налоговых органов в процессе исполнения ими контрольных функций.

Известны следующие основные способы управления налоговыми рисками с точки зрения их разрешения, а именно:

- избежание - простое уклонение от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска - оставление риска за налогоплательщиком, то есть на его ответственности;
- передача риска - налогоплательщик передает ответственность за налоговый риск кому-то другому налогоплательщику, изменяя условия оформления сделки;
- снижение степени риска - сокращение вероятности и объема возможных потерь, связанных с проявлением налогового риска.

Т.е. управление налоговыми рисками в системе урегулирования отношений с налогоплательщиками можно представить как определенную совокупность действий налоговых органов, направленных на предупреждение возникновения налоговых рисков и обеспечение эффективного контроля налогоплательщиков.

При выборе конкретного средства разрешения налогового риска представляется, что налогоплательщик должен исходить из следующих принципов предосторожности:

- принципа предварительной оценки возможных последствий риска;
- принципа поддержки положительной репутации, означаящем, что не стоит рисковать добрым именем и успешностью функционирования бизнеса ради сомнительной налоговой экономии.

С налоговым риском имеет дело каждое предприятие, поскольку налогообложение касается всех видов деятельности и все налогоплательщиков и, следовательно, необходимо каждому предприятию учитывать налоговый риск и принимать меры по его снижению.

Чтобы адекватно управлять налоговым риском на предприятии, необходимо риск идентифицировать (для этого следует классифицировать риск и выявить факторы, влияющие на его величину), оценить величину риска и значимость последствий его проявления, а затем принять соответствующие меры по его управлению, при необходимости внося корректировки (рис. 2).

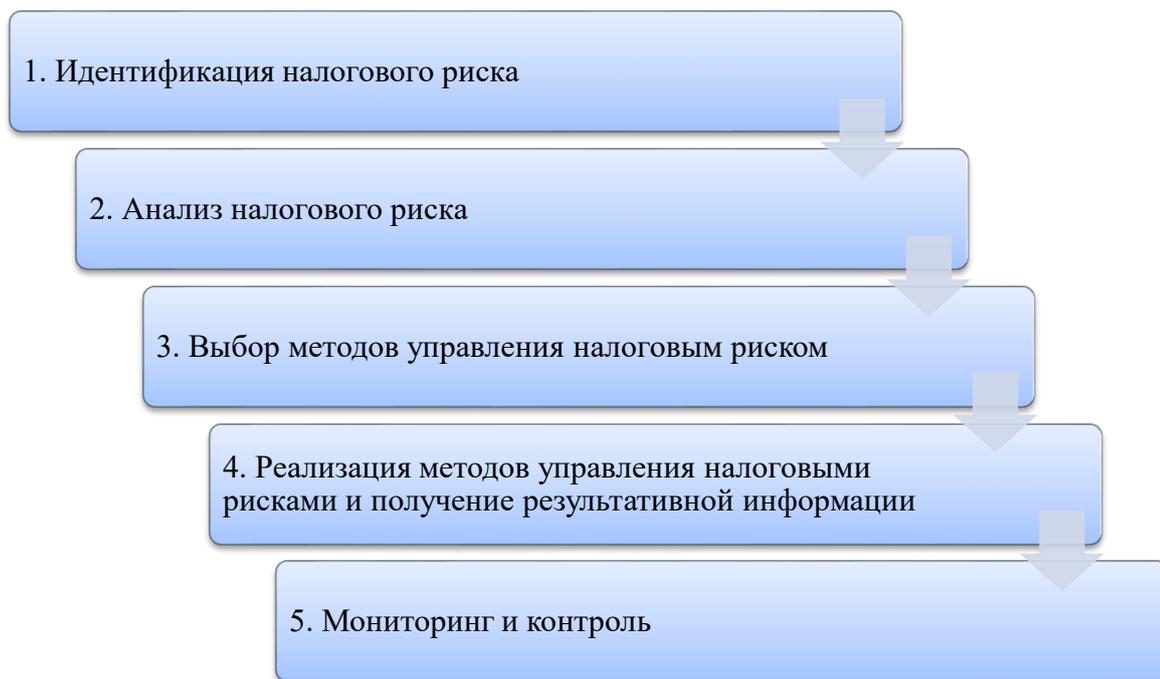


Рисунок 3 – Процесс управления налоговыми рисками

На этапе идентификации выявляются все возможные риски (группы рисков), каждый из них оценивается по величине и последствиям, к которым он, может привести. Границу значимости рисков определяет предприниматель (управляющий риском). Для группы значимых рисков определяются методы управления, затем осуществляются применение выбранных методов и оценка полученных результатов. Наличие обратной связи позволяет получить информацию о ходе процесса управления и о состоянии объекта управления после применения выбранных методов.

Анализ риска включает сбор и обработку данных по аспектам риска, качественный и количественный анализ риска. Качественный анализ предполагает выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть установление потенциальных зон риска; идентификацию всех возможных рисков; выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения. Количественный анализ предполагает численное определение отдельных рисков и риска проекта (решения) в целом. На этом этапе определяются численные значения вероятности наступления рисков событий и их последствий, осуществляется количественная оценка уровня риска, определяется также допустимый в данной конкретной обстановке уровень риска.

Мониторинг и контроль следят за идентификацией рисков, определяют остаточные риски, обеспечивают выполнение плана рисков и оценивают его эффективность с учетом понижения риска.

По результатам мониторинга могут быть:

- откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные;
- внесены изменения в локальные нормативные акты Общества, предусматривающие процедуры и механизмы по управлению рисками;
- разработаны методики и процедуры управления налоговыми рисками в соответствии с критериями внутренних стандартов и требованиями налогового законодательства;
- подготовлена презентация по системе управления налоговыми рисками;
- подготовлен свод и предоставлена информация по налоговым рискам для консолидированной отчетности компании.

Качественный контроль выполнения предоставляет информацию, помогающую принимать эффективные решения для предотвращения возникновения рисков. Поэтому работа по созданию условий для реализации программы снижения налоговых рисков должна включать:

- устранение или максимальную минимизацию противоречий в российском налоговом законодательстве;
 - компетентную экспертизу изменений, вносимых в российское законодательство о налогах и сборах;
 - полную оценку влияния предполагаемых изменений в российское налоговое законодательство на деятельность хозяйствующих субъектов, на налоговое бремя и физических, и юридических лиц;
 - полную оценку потерь для российской бюджетной системы в результате предполагаемых изменений налогового законодательства;
- постоянный мониторинг законодательства о налогах и сборах с целью выявления в нем противоречий.

2.2 Методика оценки налоговых рисков

Разнообразие форм проявления налоговых рисков предполагает разнообразие методов их оценки. Оценка риска - это количественное или качественное определение величины (степени) риска. Основной задачей качественного анализа является выявление возможных типов риска и факторов, влияющих на уровень риска при принятии конкретного управленческого решения. Количественный анализ - это определение размера (величины) риска. ⁶

Существует несколько подходов к определению критерия количественного измерения риска. В зависимости от целей анализа, рыночных условий, доступной информации и ряда других параметров риск может характеризоваться рядом разнородных значений.

Можно рассчитать абсолютную величину суммы налогового риска. В абсолютном выражении риск можно оценить по сумме возможных убытков, как в виде увеличения расходов, так и отклонений доходов и прибыли в сторону уменьшения по сравнению с ожидаемыми значениями.

Величину финансовых последствий рискованной ситуации в виде суммы дополнительных налогов, взимаемых налоговым органом, а также штрафов, пени и издержек, можно определить по следующей формуле:

$$\text{ФП} = \text{N} + \text{P} + \text{H} + \text{S}, (1)$$

где ФП – величина финансовых последствий от наступления налогового риска, ден. ед.;

N – сумма доначисленных налогов, ден. ед.;

P – пени, предъявленные налоговым органом, ден. ед.;

H – штрафы, предъявленные налоговым органом, ден. ед.;

S – издержки, понесенные в результате реализации налогового риска, ден. ед.

Абсолютная величина налогового ущерба, с одной стороны, позволяет количественно оценить налоговый риск, с другой стороны, не дает надежного представления о существовании негативного влияния налогового риска на финансовое состояние организации.

⁶ Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 3: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 272 с

Поэтому, чтобы соотнести последствия риска с финансовыми результатами, также необходимо рассчитать относительные показатели налогового риска.⁷

В относительном выражении риск может быть определен как сумма потенциальных убытков, приписанных некоторой основе (активы, капитал, затраты ресурсов, ожидаемый доход или прибыль). Величина налогового риска как отношение максимально возможной суммы убытков от налоговых рисков и объема оборотных средств определяется следующим образом:

$$K_n = \frac{W}{Q} \quad (2)$$

где K_n – отношение объема убытков от налоговых рисков к объему собственных оборотных средств; W – максимально возможный объем убытков от налоговых рисков, ден. ед.; Q – объем собственных оборотных средств, ден. ед.

Чтобы оценить величину налогового риска, целесообразно рассчитать, какой финансовый результат организация может потерять под воздействием налогового риска. Для этого необходимо определить долю налогового ущерба в чистой прибыли организации:

$$D = \frac{\Phi\Pi}{\text{ЧП}} \quad (3)$$

где D – доля налогового ущерба в чистой прибыли; ЧП – чистая прибыль, ден. ед.

Для качественной оценки налогового риска можно использовать экспертный метод, метод рейтинговой оценки и метод аналогий.

Экспертный метод реализуется путем обработки мнений опытных специалистов о возможной величине потерь и вероятности их возникновения.

Метод используется в неформализуемых проблемных ситуациях, когда отсутствие достаточного количества информации или ее неточность не позволяет использовать чисто математические методы. Экспертный метод основан на использовании интуиции, прошлого опыта, аналогии и логики.⁸

Рейтинговый метод основан на оценке параметров деятельности организации и отнесении их к определенному классу с точки зрения риска. При оценке по

⁷ Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 3: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 272 с

⁸ Покровский А.К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: Учебное пособие / А.К. Покровский. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.

рейтинговому методу может быть сочетание реальных финансовых, экономических и точечных рейтингов, выставленных экспертами. В случае привлечения экспертов метод можно считать своего рода методом экспертной оценки. Разновидности метода оценки включают в себя:

- ранжирование (в порядке возрастания или убывания оцениваемых качеств), попарное сравнение изучаемых свойств объекта, ранжирование по оценкам и т. д.

Метод аналогии основан на использовании баз данных рисков аналогичных решений. Эти данные обрабатываются для выявления зависимостей в завершенных проектах с целью оценки потенциального риска при внедрении нового. Рассчитанный эффект решения сравнивается с эффектом уже реализованных аналогичных решений, полученными отклонениями и характеризует уровень риска рассматриваемого решения.

Для измерения риска возможна комбинация количественных и качественных оценок. В этом случае качественная оценка означает вероятность отрицательного исхода, а количественная оценка означает выражение стоимости ущерба в случае такого исхода. Комплексный критерий риска, объединяющий показатели величины возможных потерь и вероятности их возникновения, представляет собой математическое ожидание потерь, которые могут возникнуть в результате выбранного решения. При наличии статистики за предыдущие периоды для оценки налогового риска используется следующий алгоритм расчета:

$$R = P * (D_{tr} - D) \quad (4)$$

где R – величина налогового риска, ден. ед.; P – вероятность возникновения налогового риска, %; D_{tr} – требуемое (планируемое) значение результата оценки налогового риска, ден. ед.; D – полученный результат оценки налогового риска, ден. ед.

Если уровень риска оценивается на этапе до получения результата, в качестве критерия оценки предлагается абсолютное значение, определяемое как произведение ожидаемого ущерба и вероятности того, что этот ущерб произойдет:

$$R = Y \times P_Y, \quad (5)$$

где Y – ожидаемый ущерб в результате реализации налогового риска, ден. ед.

Также можно использовать объективные и субъективные методы для определения вероятности события налогового риска.

Концепция объективных вероятностей основана на интерпретации концепции вероятности как предельного значения частоты при бесконечно большом количестве экспериментов. Объективный метод основан на расчете частоты, с которой конкретный результат был получен в аналогичных условиях. Например, вероятность нежелательного исхода рассчитывается на основе фактических данных с использованием формулы:

$$P = \frac{n}{N} \quad (6)$$

где n – число событий с неуспешным исходом, ед.; N – общее число аналогичных событий как с успешным, так и с неуспешным исходом, ед.

Точность объективного метода определяется объемом статистических данных и возможностью их использования для прогнозирования будущих событий, другими словами, способностью поддерживать условия, в которых подобные события происходили в прошлом.

При отсутствии информации для применения объективного метода вероятность возникновения налогового риска определяется субъективным методом на основе суждения и опыта лица, проводящего оценку, с учетом следующих ограничений:

$$\sum P_i = 1(100\%) \quad (7)$$

где P_i – средняя вероятность наступления i -го налогового риска, %.

$$0 \leq P_i < 1(100\%), \quad (8)$$

Субъективный метод основан на различных предположениях, сформированных на основе суждений оценщика, его личного опыта, оценки рейтингового эксперта, мнений налогового консультанта и т. Д.

Также оценка вероятности возникновения налогового риска может быть в диапазоне от 0 до 1. Низкая вероятность возникновения налогового риска возможна, если значение находится в диапазоне от 0 до 0,5, и, соответственно, уровень Налоговый риск высок, если вероятность возникновения налогового риска Риск находится в диапазоне от 0,5 до 1.

Таким образом, оценка налогового риска, то есть количественное или качественное определение его количества, является ключевым шагом в управлении налоговым риском как процессом воздействия на параметры деятельности организации, направленные на достижение уровня риска, приемлемого для прогнозируемой доходности. Величина (степень) налогового риска может быть определена качественным или количественным способом. Чтобы определить наиболее оптимальный способ оценки налогового риска, мы рассмотрим существующие методы оценки налогового риска.⁹

Методы налоговой оценки организации

В настоящее время актуальна проблема разработки конкретного удобного инструмента управления налоговыми рисками в организации. Возможность оценки риска является важной частью управления налоговыми рисками в контексте конкретной организации.

Методика оценки налогового риска на основе группы критериев

Выявление и оценка налоговых рисков осуществляется на основе определенных критериев. Анализ этих критериев и оценка их уровня «критичности» позволяют организации налогоплательщика самостоятельно оценивать уровень налоговых рисков.

Чтобы оценить значимость налоговых рисков, необходимо определить величину возможных потерь и вероятность возникновения риска.

Сумма возможных убытков может быть рассчитана как сумма налоговых платежей (совокупных налоговых платежей), подлежащих уплате по рассматриваемой операции. Основой для оценки вероятности реализации налогового риска является использование экспертных оценок экспертов для определения вероятности претензий со стороны налоговых органов. Такой подход позволяет количественно оценить налоговый риск на основе формулы:

$$R=Y*P \text{ (9)}$$

Полученные количественные оценки позволяют ранжировать существующие налоговые риски с позиции существенности, разделяя их на три основных уровня: высокий, средний или низкий налоговый риск - для дальнейшего выбора методов управления для каждого из них.

⁹ Исмагилов Р.Х. Риск-менеджмент: конспект лекций / Р.Х. Исмагилов. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 96 с.

Методика оценки налоговых рисков с использованием метода экспертной оценки
Данная методика оценки налогового риска включает следующий алгоритм¹⁰:

- выделение девяти видов наиболее вероятных налоговых рисков организации, которые по степени воздействия объединены в три приоритетные группы;
- определение удельного веса каждого налогового риска, включенного в соответствующую приоритетную группу. Если приоритеты налоговых рисков не установлены, то все они имеют равные доли и рассчитываются по формуле:

$$W_i = \frac{1}{n} \quad (10)$$

где W_i – удельный вес каждого налогового риска, входящего в соответствующую приоритетную группу; n – число событий с неуспешным исходом, ед.;

- оценка вероятности возникновения налоговых рисков осуществляется методом экспертных оценок. Желательно иметь как минимум трех экспертов, которые хорошо знакомы с предметом.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень налоговых рисков и предлагается оценить вероятность их возникновения по рейтинговой системе.

- ранжирование налоговых рисков организации на основе рассчитанных баллов и определение наиболее значимых (значимых) из них в текущий период времени.

Таким образом, преимущество рассматриваемой методологии состоит в том, что результаты проведенных по ней расчетов позволяют нам выявить наиболее значимые (существенные) налоговые риски для организации в текущий период времени, а также дать им обобщенную оценку.

Методика оценки налоговых рисков в сочетании с налоговой нагрузкой на организацию.¹¹

Существует обратная связь между налоговым риском и налоговым бременем, то есть чем ниже налоговое бремя, тем выше налоговый риск. Эта техника включает в себя следующие этапы.

Этап 1: определение общей налоговой нагрузки, характеризующей долю налоговых платежей в общей сумме доходов налогоплательщика.

¹⁰ Морозко Н. И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н. И. Морозко. - М., 2019.- 198 с.

¹¹ Покровский А.К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: Учебное пособие / А.К. Покровский. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.

2 этап: анализ структуры уплаченных налогов.

На этом этапе анализируется доля каждого налога в общей сумме налоговых платежей, уплачиваемых организацией, что позволяет определить те налоги, которые составляют наибольшую долю.

Этап 3: анализ налоговых льгот.

Как часть этой процедуры, список льгот, которые организация налогоплательщика применяет и имеет право применять, должен составляться для всех налогов (или для наиболее значительных).

4 этап: выявление проблемных зон.

Суть этой процедуры заключается в выявлении тех областей деятельности организации налогоплательщика, которые приносят наибольшие налоговые проблемы (например, расходы, которые не признаются при налогообложении).

В результате организация налогоплательщиков составляет перечень таких проблемных областей с целью их дальнейшего развития.

5 этап: выявление налоговых рисков.

В рамках этой процедуры необходимо определить основные налоговые риски для организации налогоплательщика, чтобы дополнительно проанализировать их и минимизировать их возможные последствия.

Процедура «управления рисками» может быть применена к выявленным налоговым рискам, которая заключается в том, что все налоговые риски делятся на три группы и составляется карта налоговых рисков:

- риски, которые организация налогоплательщика готова принять, то есть риски, которые организация налогоплательщика считает минимальными;

- риски, которые должна контролировать организация налогоплательщика. Это налоговые риски, которыми необходимо управлять (например, попытайтесь получить объяснение налогового органа в вашу пользу, оценить перспективы защиты ваших прав в суде);

- риски, которые должны быть немедленно предотвращены или устранены, поскольку существует высокая вероятность того, что в результате налоговой проверки будут начислены налоги, пени и штрафы.

Если характер деятельности организации налогоплательщика изменяется, имеет смысл внедрить систему мониторинга рисков на основе индикаторов риска (например, в ходе проверок) и разработать систему управления налоговыми рисками.¹²

6 этап: анализ деятельности организации в налоговом планировании. Цель этой процедуры - понять, на каком уровне организация установила работу по налоговому планированию.

Таким образом, работа по налоговому планированию может вообще не проводиться организацией-налогоплательщиком или может быть выполнена в неполном объеме.

Организационный анализ должен проводиться по основным функциям налогового планирования:

- налоговая оптимизация;
- планирование суммы налогов, подлежащих уплате;
- отслеживание сроков уплаты налогов;
- выявление и анализ налоговых рисков;
- прогнозирование изменений в налоговом законодательстве.

В рамках этого анализа выясняется, какие функции и какие единицы выполняют; Повторяющиеся функции и функции, которые в данный момент не запущены.

7 этап: анализ учетной политики. В рамках этой процедуры анализируются учетные политики организации налогоплательщиков по оптимизации налогов.

8 этап: диагностика по индивидуальным налогам. В рамках каждого налога имеет смысл проводить диагностику, которая поможет выявить возможности минимизации налоговых рисков. При проведении данного диагноза необходимо придерживаться следующих этапов:

Анализ действующих налоговых ставок, определяемых как отношение налога к уплате за период к налоговой базе.

Анализ предельной налоговой ставки, которая показывает, по какой ставке облагается текущая налоговая база. Предельная ставка налога определяется с целью принятия рациональных и эффективных управленческих решений.

Анализ налоговой базы. На этом этапе анализируется возникающая налоговая база, что позволяет выделить те операции или виды деятельности, которые образуют налоговую базу.

¹² Измалков В. И. Техногенная и экологическая безопасность и управление риском / В.И. Измалков, А.В. Измалков. - М.: Петро-РИФ, 2016. - 484 с.

Данная методология выявления и оценки налоговых рисков позволяет нам определить ключевые области минимизации (снижения) налоговых рисков на основе комплексного анализа и полной диагностики организации.

Таким образом, существует большое количество методов оценки налоговых рисков, которые позволяют выявить наиболее значимые налоговые риски для организации и дать им обобщенную оценку. Недостатком предложенных способов является субъективность суждений о вероятности возникновения налоговых рисков. В то же время результаты оценки обращают внимание на узкие места в налоговой политике организации и позволяют им разработать соответствующую внутреннюю политику управления рисками.

2.3 Методы управления налоговыми рисками налогоплательщиками

В российских организациях проблема управления налоговыми рисками не менее значима, чем в налоговых органах. С целью снижения налоговых рисков и более эффективного урегулирования налоговых споров организации

- налогоплательщики прибегают к разного рода мерам.

Управление налоговыми рисками в организациях часто увязывают с понятием налоговой безопасности. В понятие налоговой безопасности включают и профилактическую работу по тем направлениям, которые вызывают повышенный интерес налоговых органов, готовность к налоговым проверкам, грамотную и эффективную реакцию на акт проверки¹³:

- получение разъяснений у налоговых органов и Минфина России, а также обжалование разъяснений фискальных органов в суде;
- обжалование нормативных актов, которые создают налоговые риски, в ВАС РФ, ВС РФ или КС РФ;
- получение профессиональных консультаций у специалистов по налогообложению из юридических и консалтинговых компаний;
- проведение специального налогового аудита налоговых рисков, при котором выявляются возможные слабые места в налоговом учете компании с внесением исправлений в налоговый учет и в налоговую декларацию;

¹³ Хомяков А.П. К вопросу о понятии и правовой природе налогового администрирования // Финансовое право. – 2018. – №4. – С. 12-17.

- страхование налоговых рисков (слабо развито в России). Однако при заключении сделок в отношении российских активов через иностранные юрисдикции (например, покупка акций голландской компании, которая владеет акциями российской компании, может осуществляться также через иностранную компанию) такое страхование или распределение ответственности за возможные налоговые доначисления может иметь место;

- возложение ответственности на аудиторскую компанию при обнаружении ею налоговых рисков. В свою очередь, аудиторская компания может застраховать свою ответственность;

- своеобразный метод - переход на специальные режимы налогообложения, например на упрощенную систему налогообложения.

К управлению налоговыми рисками в организациях можно отнести и их диверсификацию. Так, по мнению Д.В. Тихонова и Л.М. Липника, диверсификация налоговых рисков предполагает использование налоговых схем с участием нескольких налогоплательщиков, видов сделок, что позволяет при наступлении налоговых проблем у одного участника минимизировать общие налоговые потери.¹⁴

Крупные промышленные группы с большими оборотами практикуют такие схемы внутри группы. Предприятия первого уровня не ведут активной и разноплановой коммерческой деятельности, зато накапливают значительные основные средства. Кроме того, они концентрируют у себя нематериальные активы, оформляют на себя товарные знаки и марки. Срок их существования очень длительный. Учет и отчетность налажены до идеального состояния. Основные средства такие предприятия сдают в аренду предприятиям второго уровня. Возможен также вариант осуществления совместной деятельности, при котором предприятия первого уровня передают активы, а другие предприятия ведут хозяйственную деятельность. Предприятия второго уровня ведут активную деятельность, но при этом все сомнительные операции переключают на предприятия третьего уровня. Период деятельности таких предприятий - несколько лет. Предприятия третьего уровня занимаются разными операциями. Период их деятельности составляет от нескольких месяцев до нескольких лет. Такие методы позволяют группам предприятий (холдингам) минимизировать финансовые потери при претензиях налоговых органов и практически в любых условиях сохранить свою

¹⁴ Тихонов Д.В. Налоговое планирование и минимизация налоговых рисков / Д.В. Тихонов, Л.М. Липник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 253 с.

материально-техническую базу, основные средства. К методам управления налоговыми рисками можно отнести:

- метод дополнительного документального подтверждения;
- метод судебного прецедента;
- метод налоговой "подушки безопасности".

Налогоплательщик должен, конечно, выбирать применительно к каждой ситуации адекватные методы управления налоговыми рисками.

Метод дополнительного документального подтверждения. Этот метод основан на том, что налогоплательщик составляет документы, которые дополнительно к первичным документам, предусмотренным законодательством, подтверждали бы те обстоятельства, которые могут породить налоговые риски. Важно отметить, что речь идет именно о дополнительных документах, помимо тех, которые налогоплательщик должен иметь по законодательству. При этом важно указать на два принципиальных момента. В методе дополнительного документального подтверждения не имеется в виду конкретизация каких-либо данных в документах налогоплательщика, обязательных для него по законодательству. Например, ряд авторов указывают, что во избежание налоговых рисков целесообразно включить в учетную политику для целей налогообложения положения о том, что именно организация понимает под естественной убылью при осуществлении своей деятельности и какими отраслевыми документами она руководствуется.¹⁵

В данном случае снижение налоговых рисков достигается за счет конкретизации тех документов, которые должны быть у налогоплательщика по законодательству, в данном случае проводится учетная политика для целей налогообложения. Также, например, если налогоплательщик в акте оказанных услуг очень подробно детализирует, какие услуги оказаны, кем и когда, то это будет способом снижения налоговых рисков, но не посредством метода дополнительного документального подтверждения.

Кроме того, метод дополнительного документального подтверждения ничего общего не имеет с каким-либо иным оформлением проводимых операций. Так, отнести расходы на обучение к профессиональной переподготовке или повышению квалификации можно при наличии двух признаков: если у образовательной

¹⁵ Ройбу А.В. Налоговое планирование. Схемы минимизации налогов в современном российском правовом поле: практическое руководство / А.В.Ройбу. - М.: Эксмо, 2006. - 320 с.

организации есть лицензия; если исходный образовательный уровень работника не изменяется, а по окончании обучения сотрудник получает итоговый документ (аттестат, удостоверение о повышении квалификации, свидетельство о присвоении более высокого разряда). Анализ налогового законодательства позволяет сделать вывод о том, что при отсутствии хотя бы одного из этих признаков обучение лучше оформить как получение фирмой консультационных или информационных услуг. Таким образом можно избежать налоговых рисков. Иное документальное оформление хозяйственных операций будет правомерно только в том случае, если меняется не только документальное оформление, но и существо хозяйственной операции (например, характер оказываемых услуг). Если этого не происходит, то имеет место искусственное создание видимости иных операций.

Метод дополнительного документального подтверждения основан на том, что в случае возникновения налогового спора и рассмотрения этого спора в арбитражном суде налогоплательщик будет вправе представлять не только первичные документы, предусмотренные законодательством, но и любые другие документы, подтверждающие его позицию. Поэтому, например, экспертное экономическое заключение известного ученого, доктора экономических наук об экономической целесообразности для налогоплательщика услуг по управлению может послужить основанием для признания судом того, что затраты налогоплательщика по оплате услуг по управлению были экономически обоснованными. Налогоплательщик (поскольку отсутствуют такие запреты и в НК РФ) вправе представлять такие документы налоговому органу, рассчитывая на принятие решения по результатам налоговой проверки с их учетом.

Метод дополнительного документального подтверждения должен быть направлен на подтверждение тех обстоятельств, по которым у налогоплательщика возникают налоговые риски, - деловой цели сделок, экономической оправданности затрат. В качестве доказательств могут использоваться различные документы, особенности которых определяются в каждом конкретном случае спецификой хозяйственной операции. Такими документами, в частности, могут быть:

- экспертные заключения об экономической целесообразности проводимых хозяйственных операций;
- переписка с контрагентами;
- запросы и ответы на них различных государственных органов;
- бизнес-планы компании;
- маркетинговая политика;
- внутренние приказы;

- аналитические справки, составленные как самой компанией, так и внешними консультантами.

Следует подчеркнуть, что метод дополнительного документального подтверждения может применяться только в том случае, если дополнительно составляемые документы отражают реальное существо хозяйственных операций, в противном случае будет иметь место незаконное формирование недостоверной доказательственной базы.

Метод судебного прецедента. Метод судебного прецедента возник довольно давно - еще в 90-е гг. XX в. и используется для преодоления неопределенности, возникшей у налогоплательщика.

Для налогоплательщика риск неопределенности налогового законодательства опасен тем, что налоговые органы могут объявить незаконным исчисление налогов, которое налогоплательщик рассматривал как законное, полагаясь на "благоприятную" трактовку норм налогового законодательства и тех обстоятельств, которые имеют отношение к налогоплательщику.

Метод судебного прецедента состоит в том, что для устранения налоговых рисков налогоплательщик первоначально платит налог, а затем сдает уточненную налоговую декларацию и требует вернуть из бюджета излишне уплаченный налог. В этом случае, если ситуация будет разрешена судом не в пользу налогоплательщика, он уже не понесет неблагоприятных правовых последствий, так как налог уплачен. Это особенно важно в связи с уголовной ответственностью - в данном случае никаких оснований для нее не будет. Если же налогоплательщик выиграет суд, то он сможет вернуть себе излишне уплаченный налог. Таким образом, в этой ситуации налогоплательщик отвлекает из оборота на какое-то время денежные средства и несет затраты на ведение судебного процесса, однако устраняет для себя налоговые риски.

Существует два варианта реализации этого метода:

Первый - метод *полного судебного прецедента*, когда налогоплательщик платит в бюджет всю сумму спорного налога и затем ее всю возвращает. Например, у организации - налогоплательщика имеется договор с материнской компанией на услуги по управлению. Учитывая то, что налоговые органы часто квалифицируют услуги по управлению как экономически необоснованные расходы по ст. 252 НК РФ, налогоплательщик может в полном объеме, например за 2010 г., заплатить налог на прибыль с этой суммы (то есть не относить расходы по управлению в уменьшение

налогооблагаемой базы по налогу на прибыль). Затем он может сдать уточненную налоговую декларацию и попытаться вернуть излишне уплаченный налог на прибыль.

Второй вариант - метод *частичного судебного прецедента*. В этом случае налогоплательщик может заплатить налог на прибыль частично, например за первый квартал 2010 г., а затем, по его окончании, сдать уточненную налоговую декларацию и потребовать налог к возврату. При этом налогоплательщику нужно к заявлению о возврате налога приложить обоснование своей позиции с подробным описанием ситуации и того, почему налогоплательщик считает, что расходы по управлению должны относиться в уменьшение налогооблагаемой прибыли. Налоговый орган может согласиться с налогоплательщиком и вернуть ему налог. В этом случае налогоплательщик получит положительную реакцию налогового органа, на которую он будет вправе рассчитывать и в будущем (правда, без каких-либо гарантий). Однако вероятнее другое - налоговый орган откажет налогоплательщику в возврате излишне уплаченного налога по спорной ситуации.

Если налогоплательщик проигрывает судебный спор, то он в дальнейшем по спорной операции платит налог на прибыль, а если выигрывает, то он получает судебное решение, которое подтверждает правомерность его действий. Метод судебного прецедента является достаточно удобным правовым средством устранения неопределенности, которая может возникнуть у налогоплательщика в ходе проведения выездных налоговых проверок.

Налоговый орган может проверить тот налоговый период, за который налогоплательщик подает уточненную налоговую декларацию, с тем чтобы доначислить налоги пусть и не по той операции, по которой налогоплательщик стремится вернуть налог (для этого достаточно было бы камеральной налоговой проверки), а по другим операциям. Риск быть подвергнутым новой масштабной проверке с возможностью доначисления налога в сумме, превосходящей сумму налога к возврату, несомненно, заставит многих налогоплательщиков отказаться от такого возврата.

Метод налоговой "подушки безопасности". В настоящее время арбитражная практика по многим спорным вопросам сформирована в пользу налогоплательщика. По многим вопросам согласно разъяснениям ФНС или Минфина России необходимо уплачивать налоги, однако в соответствии с позицией судебной практики налоги в спорных ситуациях не подлежат уплате или подлежат уплате в меньшем размере, чем

требуют налоговые органы. Приведем пример. Минфин России в письмах от 24 апреля 2006 г. N 03-0304/1/392 и от 15 февраля 2006 г. N 03-03-04/1/113 разъясняет, что выкупная цена предмета лизинга в составе лизинговых платежей, включаемых в прочие расходы в соответствии с пп. 10 п. 1 ст. 264 НК РФ, для целей налогообложения прибыли не учитывается. Суммы, уплачиваемые в счет оплаты выкупной цены предмета лизинга, до перехода права собственности на предмет лизинга лизингополучателю (реализации лизингового имущества) следует рассматривать для целей налогового учета у лизингодателя и лизингополучателя как авансовые платежи. У лизингополучателя приобретение по окончании соответствующего договора в собственность предмета лизинга отражается как приобретение амортизируемого имущества либо как материальные расходы, если выкупная цена предмета лизинга менее 10 000 руб. Таким образом, на основании этой позиции лизинговый платеж в полном объеме на расходы принимать нельзя, поскольку он содержит в себе выкупную стоимость.

Судебная практика не поддерживает эту позицию. Так, например, в Постановлении ФАС СЗО от 16 января 2006 г. по делу N А52-3453/2005/2 Суд сделал вывод о том, что лизинговый платеж - это единый платеж в рамках договора лизинга. Несмотря на то, что в расчет лизингового платежа входит несколько составляющих, его нельзя рассматривать как состоящий из нескольких самостоятельных платежей. Налоговая инспекция необоснованно выделила в лизинговом платеже часть, приходящуюся на стоимость переданного в лизинг имущества, по которой не приняла к вычету НДС, а также признала неправомерным ее включение в состав расходов, уменьшающих налогооблагаемую прибыль.

В результате, если компания следовала консервативной позиции Минфина России и налоговых органов, у нее возникает переплата, так называемый скрытый налоговый потенциал или "налоговая подушка безопасности", что можно использовать для управления налоговыми рисками. Такой способ управления налоговыми рисками обладает рядом преимуществ:

- не требует отвлечения денежных средств на уплату дополнительных налоговых отчислений;
- позволяет создать ситуацию, при которой применение штрафов, пеней и иных видов ответственности (в том числе уголовной) по соответствующим налогам невозможно из-за имеющихся переплат (налогового потенциала).

Согласно позиции ВАС РФ у налогоплательщика не возникнет недоимки, если в предыдущем периоде по этому налогу имеется неиспользованная (незачтенная или невозвращенная) сумма этого налога.

Аналогичный вывод справедлив и в отношении переплаты проверяемого налоговой инспекцией периода, которая равна или перекрывает возможную выявленную налоговым органом недоимку за проверяемый им период, так как налог в силу ст. 52 НК РФ исчисляется в целом за налоговый период по всей налоговой базе. Следовательно, если имеется налоговый риск, например, по налогу на прибыль в определенной сумме за 2010 г., то наличие налогового потенциала по налогу на прибыль за этот год или за предыдущие годы на соответствующую сумму может стать для налогоплательщика эффективным средством управления налоговым риском без отвлечения дополнительных денежных средств на погашение возможной недоимки, вызванной налоговым риском.

Налогоплательщик может реализовать выявленный налоговый потенциал несколькими вариантами действий:

1. Налогоплательщик сдает в налоговый орган уточненные налоговые декларации и заявление о возврате или зачете излишне уплаченных сумм налогов. По данным Инспекции Федеральной налоговой службы (ИФНС) по г.Йошкар-Оле при аргументированном составлении правовых пояснений к заявлению о возврате или зачете в налоговый орган налогоплательщику может быть возвращено (зачтено) до 30% выявленного налогового потенциала без судебного спора. В остальных случаях налоговый орган, вероятнее всего, посчитает, что налогоплательщик неверно понимает налоговое законодательство и у него не образовалась переплата по налогу. Налогоплательщик, получив отказ налогового органа в возврате или зачете излишне уплаченного налога, обжалует его в арбитражный суд и в судебном порядке добивается возврата или зачета излишне уплаченного налога.

Преимущества этого метода реализации налогового потенциала состоят в возврате средств в оборот налогоплательщика, а также в создании подтвержденной налоговым органом или судом (проарбитражной) переплаты за соответствующий период, которая может использоваться как гарантированное средство ликвидации (снижения) налоговых рисков по этому налогу за этот или за последующие периоды.

2. Налогоплательщик представляет в налоговый орган уточненные налоговые декларации и заявление о возврате излишне уплаченного налога. Получив отказ из

налогового органа, налогоплательщик не обращается в суд и "придерживает" заявленную налоговому органу переплату за соответствующий период на случай выездной налоговой проверки за этот период.

К недостаткам этого варианта действий можно отнести то, что налогоплательщик может вернуть в оборот только те суммы, которые признает налоговый орган, а в отношении отказа налогового органа в возврате или зачете остальных сумм у налогоплательщика сохранится неопределенность, считать ли эти суммы в действительности переплатами (поскольку решение суда по этому вопросу отсутствует).

Кроме того, с процессуальной точки зрения возможна позиция налогового органа и суда, согласно которой налогоплательщик, пропустив трехмесячный срок на обжалование решения налогового органа, установленный ст. 198 АПК РФ, в дальнейшем будет не вправе вновь поднимать вопрос о наличии у него переплаты, так как будет сохраняться неоспоренное решение налогового органа об отказе в возврате или зачете такой переплаты. Поэтому реализация налогового потенциала как способа управления налоговыми рисками при этом варианте действий затруднена.

3. Налогоплательщик не сдает уточненные налоговые декларации и "хранит" выявленный налоговый потенциал до момента выездной налоговой проверки, в ходе которой (в возражениях на акт выездной налоговой проверки) заявляет о таких переплатах и просит налоговый орган учесть их при вынесении решения по результатам проверки. Практика показывает, что налоговый орган не учитывает переплаты, заявленные в протоколе разногласий, а суды по-разному решают этот вопрос. Так, в Постановлении ФАС СЗО от 16 октября 2001 г. N А05-4197/01-235/18 Суд указал, что налоговая инспекция обязана учесть не заявленные налогоплательщиком льготы при определении результатов налоговой проверки (требование учесть льготы заявлено предпрятием в протоколе разногласий). В Постановлении ФАС СЗО от 3 декабря 2001 г. N 2607 Суд также признал, что налоговый орган обязан проверять и учитывать при проверке не заявленные налогоплательщиком льготы.

Эта позиция судов с точки зрения налогоплательщика является правильной. Контроль за правильностью исчисления налогов налогоплательщиком предполагает учет налоговым органом не только обязанностей налогоплательщика, но и его прав, поскольку в законодательстве о налогах и сборах предусмотрены не только обязанности налогоплательщика, но и его права. Поэтому если налогоплательщик в излишнем

размере уплатил налог, то прямая обязанность налогового органа, предусмотренная в п. 3 ст. 78 НК РФ, "сообщить налогоплательщику о каждом ставшем известным налоговому органу факте излишней уплаты налога и сумме излишне уплаченного налога не позднее одного месяца со дня обнаружения".

Если в отдельном судебном процессе будет установлено, что у плательщика за соответствующий период имеется переплата, то этот установленный факт не сможет проигнорировать суд, который рассматривает дело о законности решения по выездной налоговой проверке.

Полагаем, что наиболее эффективен первый вариант действий, в условиях которого активное управление налоговыми рисками становится особенно актуальным, поскольку позволяет сократить объем налоговых доначислений по результатам проверок, которые могут стать особенно болезненными для компаний, испытывающих проблемы с текущей ликвидностью.

3 Разработка предложений по совершенствованию управления налоговыми рисками организации

3.1 Проверка выбора контрагента как один из факторов минимизации налоговых рисков

2018 год ознаменовался тем, что количество обратившихся в Инспекцию Федеральной налоговой службы по г. Томску на этапе предварительной проверки, превысило количество клиентов, которым требовалась юридическая помощь в течение их проверки или даже после получения налоговых претензий. Вероятно, это также связано с тем, что судебная практика по налоговым спорам с 2015 года имеет явное преимущество в пользу налоговых органов, и бизнес осознает бесполезность сценария фронтального судебного разбирательства. И без проведения предварительной работы по формированию и сбору достаточных доказательств, что зачастую возможно только до или во время аудита, а не после, такой иск становится еще более бесполезным.¹⁶

Нужно сказать, что содержание претензий, сделанных в ходе предварительного аудита, часто дает представление о характере потенциальных налоговых претензий. Однако из-за того, что это не всегда очевидно для самих компаний, в этом случае лучшим решением для них становится обращение к налоговым адвокатам.

Преимущества такого лечения на ранней стадии неоспоримы и радостны. Все мероприятия на ранних стадиях свидетельствуют о том, что компании с каждым годом все больше осознают свои налоговые риски. Действительно, выявление рисков налоговых претензий до проверки и выравнивание их намного проще и дешевле, чем, например, предъявление иска в суде по незаконным претензиям.

Итак, основная цель выявления налоговых рисков до начала проверки - минимизировать возможные риски претензий со стороны налоговых органов и, соответственно, урегулировать споры с налоговыми органами в досудебном порядке. Систему мероприятий по управлению налоговыми рисками в организации можно охарактеризовать неэффективной, если по результатам налоговой проверки спор доходит до разбирательства в суде, поскольку судебное разбирательство сопровождается:

- затяжным характером спора;
- значительными расходами на юридические услуги;
- неочевидным исходом дела.

¹⁶ Авдошин С. М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М.: ДМК Пресс, 2017. - 176 с.

Стоит отметить, что в американской практике разрешения налоговых споров используется аналогичный подход, когда небольшое количество налоговых споров передается в суд, и более 85% налоговых конфликтов разрешается в досудебном порядке. В то же время вероятность того, что налогоплательщик выиграет налоговый спор, крайне мала.

Опыт проведения ИФНС России в Томске налоговых проверок организаций за прошедший 2018 год позволили обобщить и выделить три наиболее значимые налоговые угрозы для бизнеса для выявления налоговых рисков. В то же время на практике такие риски оказались актуальными для компаний из совершенно разных секторов экономики - от строительства до торговли - разных уровней и разных масштабов.

Опыт ИФНС России по г. Томску в выявлении налоговых рисков показал, что одной из центральных угроз для представителей современного бизнеса остается риск налоговых оценок, связанный с необоснованностью налоговых льгот. Сегодня актуальность этой угрозы «подпитывается» изменениями в Налоговый кодекс Российской Федерации, принятыми в июле 2018 года (статья 54.1 Налогового кодекса), и рекомендациями налогового органа по применению новых положений, выпущенных вскоре после принятия налоговых рассказов.

Статистика налоговых проверок, проводимых с целью выявления налоговых рисков показывает, что угроза претензий аудиторов, связанных с неоправданной налоговой выгодой, обнаруживается в 99% случаев. В то же время средняя сумма потенциальных дополнительных начислений за три года, обнаруженная на этапе предвизиторской налоговой проверки, достигает в среднем около 400 миллионов рублей.

Анализ документации, а также финансово-хозяйственная деятельность организаций, осуществляемая ИФНС России по Томску, позволяет выделить ряд наиболее типичных ошибок, допущенных компаниями при взаимодействии с контрагентами и влечении за собой риск претензий на необоснованные налоговые льготы, в том числе:

- подбор контрагентов исключительно на основании учредительных документов;
- отсутствие информации о наличии у контрагентов реальной возможности (в том числе технических и человеческих ресурсов) предоставлять услуги / выполнять работу;
- отсутствие личных контактов с контрагентами;
- невозможность подтвердить предоставление услуг / выполнение работ конкретным контрагентом, с которым заключен договор;

- недостатки в составлении счетов-фактур и первичной документации, приводящие к отказу в вычете НДС и невозможности учесть расходы в составе расходов по подоходному налогу.

В связи с тем, что в процессе предоставления услуг не только изучаются документы, но и практикуется личное общение с сотрудниками компании (в том числе техническими специалистами, менеджерами) по вопросам взаимодействия с контрагентами, выяснения реальных обстоятельств, удается провести комплексный налоговый анализ и определить с максимальной точностью наличие или отсутствие рисков претензий со стороны налоговых органов.

Введение новых правил о необходимости исполнения обязательств по договору лицом, с которым был заключен договор, или лицом, которому право исполнения обязательств было передано законом или договором, идентификацией, прогнозированием, а также доказательство получения неоправданной налоговой льготы усложняется с 2018 года. В то же время, чтобы исключить претензии инспекторов, организации рекомендуется заранее рассмотреть доказательную базу, подтверждающую взаимодействие с конкретными контрагентами, а именно¹⁷:

- проводить правовые опросы представителей контрагентов (в том числе технических исполнителей, генерального директора), а также лиц, которые от имени налогоплательщиков связывались с представителями контрагентов. Допрос адвоката, сопровождаемый видеозаписью, может стать неопровержимым доказательством в споре с налоговым органом и полностью исключить риск предъявления требований инспекторами;

- собрать полный комплект документов, которые могут свидетельствовать о выполнении обязательств по договору конкретным контрагентом (например, документы, подписанные контрагентами);

- проверять счета и исходную документацию на наличие ошибок в них, а также наличие таких документов;

- другой.

В результате идентификации таких ошибок в рамках налоговой проверки до аудита, а также предложения эффективных способов устранения таких ошибок риски предъявления претензий налоговыми органами в ходе проверок будут снижены в несколько раз, и в некоторые случаи полностью исключены.

¹⁷ Семенова О. С. О подходах к классификации налоговых рисков // Финансы и кредит. 2016. - № 44(476). - С. 71-76.

Другая угроза, которая выявлена при проведении налоговой проверки для выявления налоговых рисков, связана с кредитами, полученными дочерними компаниями от материнских компаний. Ни для кого не секрет, что сегодня выдача заемных средств материнской компанией в пользу дочерней компании для той или иной цели довольно распространена. Такая ситуация сегодня уверенно признана одной из самых привлекательных для налоговых органов. Действительно, в этих случаях инспекторы пересматривают природу таких отношений, чтобы отказаться от учета процентных расходов, а также курсовых разниц при исчислении налога на прибыль в случае заимствования денег у иностранной материнской компании.

ИФНС России по Томску подвела итоги и, по этим данным, средняя сумма потенциальных претензий в связи с перекалфикацией заемных отношений в инвестиции составляет приблизительно 500 млн. руб. В некоторых случаях он достигает более существенного размера, что связано с рядом факторов, в том числе с продолжительностью заимствованных отношений.

Кроме того, налоговые проверки позволили выявить ряд типичных ошибок при получении заемных средств у материнской компании у дочерней компании, которые являются основанием для перекалфикации заемных отношений в инвестиции, в том числе:

- невключение в договор условий о сроках и периодичности погашения «тела» займа, а также процентов;
- направление всех привлеченных денежных средств на строительство или покупку основных средств;
- отсутствие выплат в пользу материнской компании денежных средств в счет погашения «тела» займа, а также процентов по займу, при этом учет таких денежных средств в составе расходов по налогу на прибыль [39, с. 46].

Следует отметить, что судебная практика по этому вопросу уже сложилась на уровне Вооруженных Сил Российской Федерации (определение Вооруженных Сил Российской Федерации от 16.08.2018 № 310-КГ17-10276 от 03 / 28/2018 № 303-КГ17-1509). В то же время вышеупомянутые ошибки компаний признаются судами в качестве существенных оснований для перекалфикации заемных отношений в инвестиции и, как следствие, выполнения значительных дополнительных начислений по налогу на прибыль. Кроме того, Федеральная налоговая служба России в своем письме от 30.06.2018 № SA-4-7 / 12702 @ «О перекалфикации налоговых органов в рамках налоговых проверок договоров займа, заключенных между российскими заемщиками, также высказалась на

вопрос переквалификации процентных расходов в инвестиционные вложения и иностранных кредиторов в инвестиционных договорах».

Кроме того, из-за того, что превышение предельного процента равно выплаченным дивидендам, факт выплаты не имеет значения для налоговых начислений. В связи с этим у компаний возникает риск налоговых начислений на дивиденды.

Чтобы снизить налоговые угрозы со стороны аудиторов, компаниям рекомендуется заранее подготовиться к потенциальным претензиям аудиторов, в том числе:

- обратиться в Минфин России с просьбой о законности переквалификации заемных отношений в инвестиционный депозит с подробным описанием всех фактических обстоятельств;

- пересмотреть условия договоров, заключаемых компаниями, и оценить ситуацию в их компании с учетом сложившейся судебной практики;

- обратиться за помощью к налоговым юристам за советом и дополнительной оценкой финансово-хозяйственной деятельности.

В результате налоговой предварительной проверки ряда компаний Инспекция Федеральной налоговой службы России по Томску смогла выявить риски потенциальных таких претензий до проведения проверки, а компании, в свою очередь, принять ряд действий, чтобы минимизировать и даже устранить возможные обвинения инспекторов.

И, наконец, проведение предварительной аудиторской налоговой проверки выявило еще один ключевой налоговый риск для компаний, связанный с осуществлением финансово-экономических операций с иностранными контрагентами. Таким образом, одна из масштабных угроз налоговых оценок может быть вызвана отсутствием фактического права на доход для иностранной компании.

Налоговый аудит компаний выявил распространенную ошибку, которую компании допускают на практике, - отсутствие сертификата, подтверждающего налоговую резидентность контрагента, что влечет за собой риск дополнительного налога у источника выплаты. Компании пренебрегают этим в 90% случаев. Средняя сумма потенциальных претензий налоговых органов в связи с отсутствием документов, подтверждающих фактическое право на доход, зависит от конкретных фактических обстоятельств и в нашей практике составляет около 20 миллионов рублей.

Надо сказать, что в связи с разъяснениями налоговой службы о том, что Федеральная налоговая служба по Томску не обязана устанавливать фактического получателя дохода, а для решения вопроса о возможности применения льгот теперь достаточно установить, что первым получателем не является лицо, имеющее фактическое

право на доход, отсутствие полного комплекта документов иностранного контрагента, может повлечь за собой значительные риски налоговых исчислений.¹⁸

Практический опыт выявления налоговых рисков в 2018 году показал, что угроза налоговых обязательств из-за отсутствия фактического права на доход для иностранного контрагента стала широко распространена среди компаний из совершенно разных отраслей. В связи с этим, вступая в финансово-экономические отношения с иностранными контрагентами, настоятельно рекомендуется получить все необходимые документы после консультации с налоговыми юристами относительно комплекта такой документации.

Перечисленный перечень рисков является далеко не исчерпывающим. Среди прочих угроз за 2018 год нами выявлены, в том числе:

- риски исключения из состава расходов затрат на выплату бонусов сотрудникам по итогам года и в течение года в связи с их экономической необоснованностью;
- риски доначисления сумм налогов по суммам полученных депозитов;
- риски доначисления сумм страховых взносов в связи с переквалификацией договоров гражданско-правового характера в трудовые договоры;
- риски доначисления сумм налогов при заключении договора безвозмездного поручительства по заемному обязательству с взаимозависимой компанией;
- риски исключения из состава расходов затрат на аренду парковочных мест в связи с выявленными нарушениями;
- риски исключения из состава расходов затрат по авансовым отчетам, а также затрат на ГСМ в связи с выявленными нарушениями.¹⁹

Выбор контрагента является основной и наиболее важной процедурой по минимизации налоговых рисков. Рассмотрим судебную практику, сформированную в настоящее время и мероприятия по минимизации налоговых рисков, связанных с выбором контрагента.

При выработке подхода к проверке контрагента необходимо руководствоваться принципом целесообразности. Это означает, что до начала проверки контрагента оценивается важность сделки. Чем серьезнее сделка, тем выше должен быть уровень проверки, а значит, и оцениваемый набор сведений. Например, при заключении незначительной сделки в рамках обычной деятельности компании можно обойтись минимальным комплектом документов (учредительные, регистрационные и т.п.).

¹⁸ Раджабов Р. М. Реформа трансфертного ценообразования в России: шаг вперед // Налоговая политика и практика. 2019. - № 4. - С. 4-11.

¹⁹ Морозко Н. И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н. И. Морозко. -М., 2019.- 198 с.

Кроме того, необходимо создать регламент, в котором будут утверждены определенные организационные и процедурные моменты. К процедурам относится перечень сведений о бизнес - партнере, которые необходимо собрать, а также ресурсов, используемых при сборе информации. В качестве организационных процедур необходимо утвердить, в частности: порядок сбора и хранения полученной информации, а также порядок представления сведений для проведения соответствующего анализа; порядок представления аналитических данных для принятия соответствующего решения, а также порядок его оформления.

Кроме того, необходимо принять соответствующие кадровые решения, в частности, определить лиц: ответственных как за представление информации о потенциальном контрагенте, так и за сбор соответствующих сведений; анализирующих важность предстоящей сделки; ответственных как за проведение соответствующего анализа собранных сведений, так и за принятие решения.

Приведенный перечень организационных процедур и кадровых решений не является окончательным. Каждая компания самостоятельно определяет набор процедур и решений, необходимых для оценки возможности работы с потенциальным контрагентом, исходя из масштабов и особенностей своего бизнеса.

При разработке соответствующего регламента нельзя забывать и об утверждении контрольных процедур. К таким процедурам можно отнести, в частности, проведение мониторинга в отношении уже действующих бизнес - партнеров. Кроме того, нельзя исключать контрольные проверки исполнения положений регламента с соответствующим оформлением результатов проведенного контроля. Вспомнить все Важный момент: нормы, закрепленные в ст. 54.1 НК РФ, хотя и вступили в силу с 19 августа 2017 г., применяются не только к будущим периодам, но и к прошедшим. В соответствии с Федеральным законом от 18.07.2017 № 163-ФЗ, которым введена в действие ст. 54.1 НК РФ, положения указанной статьи применяются налоговым органом при проведении: камеральных налоговых проверок деклараций, представленных в налоговый орган после 19 августа 2017 г.; выездных налоговых проверок и проверок полноты исчисления и уплаты налогов в связи с совершением сделок между взаимозависимыми лицами, решения о назначении которых вынесены налоговыми органами после 19 августа 2017 г. В связи с этим налогоплательщикам целесообразно оценить свои налоговые риски как по уже совершенным сделкам, так и по находящимся в процессе реализации.²⁰

²⁰ Авдошин С. М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М.: ДМК Пресс, 2017. - 176 с.

Для такой оценки можно воспользоваться общедоступными критериями самостоятельной оценки рисков (приказ ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@). В случае выявления потенциальных налоговых рисков у компании есть два пути: самостоятельно уточнить свои налоговые обязательства; подготовиться к отстаиванию правомерности своей позиции в отношении исполнения налоговых обязательств, в том числе в части проявления должной осмотрительности. Для подтверждения проявления должной осмотрительности необходимо подготовить соответствующий пакет документов. Ведь главная трудность по оспариванию налоговых санкций — это попытка со стороны налогоплательщика предпринять определенные действия в защиту своей позиции уже после предъявления налоговых претензий.

В условиях действующего налогового законодательства для проверки контрагентов созданы вполне благоприятные условия. Например, сняты многие ограничения по раскрытию сведений, которыми располагают налоговые органы. Это важно, так как именно у налоговых органов сосредоточен большой массив существенной информации. Теперь согласно новой редакции ст. 102 НК РФ не являются налоговой тайной многие сведения, которые ранее считались закрытыми. В частности, не являются тайными:

1) сведения о размерах недоимки и задолженности по пеням и штрафам. Следует отметить, что ранее не считалась секретной только информация о совершении компанией налоговых правонарушений и о том, какие меры ответственности были к ней применены, без раскрытия конкретных сумм;

2) сведения о среднесписочной численности работников предприятия за прошедший календарный год;

3) сведения об уплаченных за прошлый год страховых взносах и налогах (по каждому налогу и сбору), кроме уплаченных в качестве налогового агента и при ввозе товаров из ЕАЭС;

4) информация о суммах доходов и расходов по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Кроме того, все вышеуказанные сведения налогоплательщику не надо будет искать самостоятельно по разрозненным ресурсам, так как в соответствии с п. 1.1 ст. 102 НК РФ нетайная информация, которой владеют налоговые органы, размещается в форме открытых данных на официальном сайте ФНС России.

Открытие специального сервиса для проверки контрагентов «Прозрачный бизнес» запланировано на 1 августа 2018 г. (приказ ФНС России от 30.05.2018 № ММВ-7-14/361@). Раскрываемые сведения будут размещаться на сайте в течение 2018 г. поэтапно:

1 августа — данные о среднесписочной численности работников, спецрежимах, участии в консолидированной группе налогоплательщиков; 1 октября — сведения о доходах и расходах по данным бухгалтерской отчетности, о суммах уплаченных налогов, сборов, страховых взносов; 1 декабря — информация о нарушениях, недоимках, задолженностях по пеням и штрафам. Информация, касающаяся страховых взносов, будет раскрыта в 2019 г. Обратите внимание, что вся информация раскрывается в отношении периода, предшествующего году раскрытия. Кроме того, раскрываемая информация подлежит ежегодному обновлению. Обнародование названной информации дает широкие возможности компаниям проявить должную осмотрительность при выборе бизнес - партнеров, а также оценить свои налоговые и хозяйственные риски.

До введения в действие ст. 54.1 НК РФ применялось понятие должной осмотрительности при работе с контрагентами, введенное постановлением Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды» (далее — постановление Пленума № 53). В соответствии с указанным постановлением налогоплательщики должны были проявлять осмотрительность при выборе своего контрагента. И хотя на законодательном уровне такая обязанность для компаний не установлена, налоговые органы требовали от налогоплательщиков проявления осмотрительности при выборе контрагентов (см., например, письма ФНС России от 23.01.2013 № АС-4-2/710@, от 17.10.2012 № АС-4-2/17710). Аналогичную позицию занимали и судебные органы (см., например, Определение ВС РФ от 29.11.2016 № 305-КГ16-10399 по делу № А40-71125/2015, постановление Президиума ВАС РФ от 25.05.2010 № 15658/09 и др.).

Организация должна осуществлять процедуру проверки своих контрагентов на предмет наличия нарушений, допущенных ими. Причем проверка должна была осуществляться в двух направлениях: нарушения, допущенные контрагентом, в частности, в силу отношений взаимозависимости или аффилированности с налогоплательщиком; совершение операций, связанных с налоговой выгодой, преимущественно с контрагентами, не исполняющими своих налоговых обязанностей. Кроме того, согласно п. 5 постановления Пленума № 53 в числе признаков получения необоснованной налоговой выгоды указаны: невозможность реального осуществления налогоплательщиком операций с учетом времени, места нахождения имущества или объема материальных ресурсов, экономически необходимых для производства товаров, выполнения работ или оказания услуг; отсутствие необходимых условий для достижения результатов соответствующей экономической деятельности в силу отсутствия управленческого или технического

персонала, основных средств, производственных активов, складских помещений, транспортных средств; учет для целей налогообложения только тех хозяйственных операций, которые непосредственно связаны с возникновением налоговой выгоды, если для данного вида деятельности также требуется совершение и учет иных хозяйственных операций; совершение операций с товаром, который не производился или не мог быть произведен в объеме, указанном налогоплательщиком в документах бухгалтерского учета. И хотя бремя доказывания наличия перечисленных обстоятельств возлагалось на налоговые органы, это не умаляло требований, предъявляемых к организациям-налогоплательщикам в части проверки их контрагентов.²¹

Для того чтобы помочь налогоплательщикам проверять своих контрагентов, налоговым органом были разработаны общедоступные критерии самостоятельной оценки рисков (приказ ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@). На основании указанных критериев налогоплательщики могли не только выявлять зоны риска, анализируя деятельность контрагентов, но и предпринимать определенные действия по защите правомерности своего выбора. Ведь многое зависит как от фактической работы с контрагентом, так и от особенностей документооборота между юридическими лицами.

Трудности непереходного периода Нормы ст. 54.1 НК РФ вступили в действие 19 августа 2017 г., и с этой даты правила и понятия, сформулированные в постановлении Пленума № 53, перестали применяться (письмо ФНС России от 31.10.2017 № ЕД-4-9/22123@). Соответственно, перестала быть актуальной и наработанная правоприменительная практика. Положения ст. 54.1 НК РФ представляют собой новый подход к проблеме злоупотребления налогоплательщиком своими правами.

Так, в п. 3 ст. 54.1 НК РФ прямо сказано, что подписание первичных учетных документов неустановленным или неуполномоченным лицом, нарушение контрагентом налогоплательщика законодательства о налогах и сборах не могут рассматриваться в качестве самостоятельного основания для признания уменьшения налогоплательщиком налоговой базы или суммы подлежащего уплате налога неправомерным. Иными словами, ранее используемые критерии для признания недобросовестности контрагента больше не применяются. Кроме того, изменился и вектор проверки налогоплательщика со стороны налоговых органов. Ранее в ходе проверки налогового спора первостепенное значение имела реальность сделки (см., например, определения ВС РФ от 29.11.2016 № 305-КГ16-10399, от 06.02.2017 № 305-КГ16-14921, от 15.06.2017 № 305-КГ16-19927). После

²¹ Гираев В.К. Влияние налогов на механизм формирования прибыли // Налоги и налогообложение. - 2017. - № 4. - С. 31 - 50.

вступления в силу ст. 54.1 НК РФ акцент при доказательстве наличия правонарушения в действиях налогоплательщика со спорным контрагентом сместился в сторону реальности не самой сделки, а ее сторон, участвующих в выполнении условий договора.

В качестве примера можно привести постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 25.01.2018 № 09АП-65368/2017 по делу № А40-140876/17. В данном постановлении суд указал, что реальность хозяйственной операции определяется не только фактическим наличием товара (оказанием услуг), но и реальностью исполнения договора именно заявленным контрагентом, то есть наличием прямой связи с конкретным поставщиком.

Таким образом, продолжает действовать правило о необходимости проверки контрагента, хотя оно и не закреплено на законодательном уровне.

Для проявления должной осмотрительности необходимо строго соблюдать условия, указанные в ст. 54.1 НК РФ. Так, согласно подп. 2 п. 2 ст. 54.1 НК РФ обязательство по сделке (операции) должно быть исполнено лицом, являющимся стороной договора, заключенного с налогоплательщиком, и (или) лицом, которому обязательство по исполнению сделки (операции) передано по договору или закону.

Соответственно, один из главных этапов проявления должной осмотрительности — это оформление договорных отношений. На этом этапе необходимо урегулировать порядок выполнения работ — указать в договоре, кто именно будет выполнять обязанности исполнителя. Также необходимо уделить внимание возможности привлечения соисполнителей. Кроме того, целесообразно прописать в договоре или дополнительном соглашении к нему перечень работ, выполняемых непосредственно контрагентом, а также работы, для выполнения которых приглашаются субподрядчики. Ведь если организация-заказчик будет осведомлена обо всех исполнителях по договору, у нее будет возможность оценить их с точки зрения надежности. Тем самым заказчиком будет проявлена должная осмотрительность.²²

Для проявления должной осмотрительности также можно воспользоваться письмом ФНС России от 31.10.2017 № ЕД-4-9/22123@, в котором налоговое ведомство дает рекомендации по применению положений ст. 54.1 НК РФ. Например, согласно указанному письму налогоплательщику может быть отказано в учете расходов и вычетов при выявлении, в частности, вовлечения в хозяйственную деятельность подконтрольных лиц, нереальности исполнения сделки (операции) сторонами (отсутствие факта ее

²² Гасанов М.Г. Учетная политика организации в системе налогового планирования // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 858 - 862.

совершения), организации формального документооборота. Для предотвращения отказа налоговыми органами в учете расходов и вычетов по указанным основаниям организации-налогоплательщику необходимо провести следующий этап проверки контрагентов.

Такая проверка заключается в сборе соответствующей информации об исполнителе: запрос у контрагента документов, подтверждающих легитимность как его деятельности, так и действий его должностных лиц (копии учредительных документов, свидетельства о регистрации в ЕГРЮЛ, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, лицензий, приказа о назначении руководителя); проверка наличия у контрагента ресурсов, необходимых для осуществления договорных обязательств (разрешительной документации, лицензий, допуска СРО, производственных мощностей, транспорта, технологического оборудования, квалифицированных специалистов, договора аренды помещения по фактическому местонахождению компании или свидетельства о праве собственности на данное помещение и пр.), в том числе финансовых (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах); анализ деловой репутации контрагента (получить деловые рекомендации, изучить сайт контрагента, упоминания о его деятельности в интернете, сохранять деловую переписку, в том числе электронную). Значительным подспорьем для проверки контрагента является электронный сервис на официальном сайте ФНС России «Риски бизнеса: проверь себя и контрагента». Необходимо отметить, что указанные мероприятия целесообразно провести до подписания контракта с контрагентом — на этапе проведения преддоговорных переговоров.

3.2 Направления минимизации налоговых рисков в организациях

Проблемы минимизации налоговых рисков, когда российские компании платили доходы иностранным организациям, постоянно находились в центре внимания экономистов и практиков. Количество публикаций как зарубежных, так и российских исследователей в этой области имеет устойчивую тенденцию к росту. Это связано с наблюдаемым увеличением количества иностранных организаций, получающих доходы от источников, расположенных на территории России, а также расширением круга спорных вопросов, возникающих в современных условиях развития налоговых отношений. Необычность правовой базы налогообложения сдерживает развитие предпринимательской деятельности и гармонизацию налоговых отношений.

Большая часть спорных вопросов может быть решена, если изменится идеология, теория и методология организации и проведения налогового контроля, которые должны соответствовать современным требованиям и принципам цифровой экономики. Совершенствование организации и проведения налогового контроля за выполнением субъектами хозяйствования своих налоговых обязательств должно быть направлено на поиск новых инновационных методов его реализации, которые должны качественно изменить налоговые отношения.

Инструменты налогового контроля должны: обеспечивать минимизацию (предупреждение) налоговых рисков о возможности занижения субъектом хозяйствования своих налоговых обязательств, что может существенно затруднить достижение баланса интересов всех участников налогового процесса; обеспечить добровольную компенсацию потерь бюджетных доходов государства организациями в случае неисполнения ими налоговых обязательств.

Сокращение вероятностей потери денежных средств, а также уменьшение возможностей их потери именно от налогов необходимо для поднятия прибыльности хозяйствующего субъекта. Поэтому необходимо предпринимать соответствующие меры. В частности:

- максимальная автоматизация всех рабочих процессов, включая документооборот. Нужно снизить уровень человеческого фактора;
- повышение уровня знаний в налоговом законодательстве у руководителей высшего и среднего звена;
- систематическое повышение уровня квалификации тех сотрудников, которые имеют непосредственное отношение к исчислению и уплате налогов. Для этого их необходимо отправлять на курсы повышения квалификации, тренинги семинары, проводимые ФНС. При необходимости, можно ввести в штат отдельного специалиста, который будет заниматься исключительно расчетами по налогам;
- систематическое проведение аудита внутренними ресурсами и с привлечением сторонних специалистов. Это наиболее эффективный метод налогового риск-менеджмента. Его суть в том, что нужно создать отдельный департамент, который будет отвечать за то, чтобы все обязательные платежи правильно исчислялись и вовремя закрывались. Эти мероприятия проводятся в интересах фирмы. Они закрепляются на локальном уровне, осуществляются своими силами. При необходимости, приглашаются

специалисты из сторонних компаний, чтобы провести дополнительную проверку. Такие «двойные» меры позволяют минимизировать налоговые риски до низшего предела²³;

- непрерывное взаимодействие с консалтинговыми фирмами по конкретным вопросам налогообложения. Эксперты из этих фирм владеют информацией относительно всех последних актуальных изменений в профессиональной области. Используя свой практический опыт в российском налоговом праве, они сводят к минимуму все «популярные» риски;

- страхование собственных рисков. То есть, фирма самостоятельно обращается в страховую компанию с целью заключения договора на страхование собственной ответственности;

- создание резервов для покрытия убытков, если таковых не удастся избежать. Это самострахование, и оно экономнее страхования через СК.

Налогоплательщик может самостоятельно выбрать тот или иной метод управления налоговыми угрозами. Но для этого он должен провести реальную оценку последствий его применения. Что может быть хорошо для одного предприятия, может негативно отразиться на другом хозяйствующем субъекте.

Освобожденные от налогов организации рискуют, возможно, будут подвергаться санкциям в случае ошибок, связанных с налогами. Кажущиеся простыми ошибки при подаче налоговой декларации или участии в определенных видах деятельности могут вынудить организацию тратить драгоценное время и ресурсы в течение многих месяцев или даже лет на контроль ущерба.

Вот несколько лучших практик и политик, которые следует учитывать некоммерческим организациям.

- Один из лучших способов обеспечить эффективный контроль в организации - это создавать и применять письменные политики. Организации должны иметь четкие, продуманные, хорошо продуманные политики и процедуры, которые определяют, что делать с членами совета директоров, если у них есть конфликт интересов, и как организация должна принимать нетрадиционные вклады.

- Безналоговые организации должны знать обо всех налоговых требованиях, которые могут на них повлиять.

²³ Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 250 с.

Соблюдать все налоговые правила и нормы не всегда легко. Организации часто ограничены в ресурсах; правила иногда нелогичны; и распространенное мнение, что у некоммерческих организаций нет проблем с налогами.

Одним из наиболее распространенных налоговых правил для освобожденной от налога организации является то, что чистый доход от предпринимательской деятельности, не связанной с освобожденной целью организации, может облагаться несвязанным подоходным налогом с предприятий.

Например, многие организации получают доход от аренды своих конференц-залов. Некоторые организации рассматривают это как несвязанный с бизнесом налогооблагаемый доход, а другие - нет. Как часто бывает со многими налоговыми позициями, важно понимать множество нюансов, исключений и серых областей в правилах. Ответ о том, облагается ли аренда конференции налогом или нет, очень зависит от конкретных фактов и обстоятельств, и не всегда есть тест на четкую линию.

Понимание правил налогообложения также обеспечивает основу для хорошего налогового планирования и выгодного структурирования, а также минимизации налоговых рисков.

Несколько других областей налогообложения, которые должны понимать организации, освобожденные от налогов, включают:

- Правильность заключения организацией неквалифицированных соглашений об отсроченной компенсации. Особенно в свете недавно предложенных правил важно тщательно рассмотреть такие вопросы, как выходное соглашение, творческий отпуск и поощрение досрочного выхода на пенсию.

- Правильность применения налогового режима налогообложения организацией. Федеральные правила, относящиеся к этому пункту, не всегда интуитивно понятны, что приводит к налоговым рискам для многих организаций.

Все организации должны убедиться, что они тщательно следуют правилам ответственного плана при возмещении расходов на проезд, питание и развлечения.

Если у организаций есть альтернативные инвестиции, мы рекомендуем убедиться, что они соблюдают федеральные и государственные налоговые требования. Это означает, что, как и в коммерческом секторе, организациям, не облагаемым налогами, может быть необходимо знать о квартальных сметных налоговых требованиях; знать требования о продлении налога, чтобы избежать штрафов; и понять, как рассчитать альтернативный минимальный налог. Они должны быть осведомлены о любых дополнительных заявках на раскрытие информации, полученных в результате

прямых и косвенных иностранных инвестиций, чтобы избежать возможности для огромных штрафов.

- Документация является еще одним отличным инструментом управления рисками.

Мы рекомендуем просматривать и документировать не только какие-либо новые действия, чтобы определить, связаны ли они с освобожденной целью или нет, но также пересмотреть некоторые существующие действия свежим взглядом.

Иногда на уровне финансового управления происходит смена, и руководители «наследуют» налоговые позиции от своих предшественников. Иногда факты меняются - или меняются налоговые законы. Таким образом, может быть очень полезно иметь хорошую документацию, тогда не нужно будет заново изобретать колесо.²⁴

Чтобы привести типичный пример, многие колледжи, университеты и частные школы предоставляют своим президентам и руководителям школ жилье в кампусе. Большую часть времени президент или руководитель школы должны жить в доме президента, и жизнь там необходима для выполнения работы. Обычно школы рассматривают это как необлагаемое налогом. Но чтобы претендовать на беспроцентный режим, должны соблюдаться требования налогового законодательства.

Что, если директору негосударственной дневной школы, а не школы-интерната, предоставляется жилье на территории кампуса? Что если дом президента колледжа находится в паре миль от главного кампуса? Что если в течение определенного периода времени будет три президента, а средний президент договорится о возможности отказаться от проживания в доме президента; Означает ли это, что первый и третий также не были технически обязаны жить в доме, чтобы выполнять свои обязанности? Все ли они квалифицируются как не облагаемые налогом?

Надлежащее документирование предыдущих решений, связанных с налогами, помогает некоммерческому управлению финансами не тратить драгоценное время и силы, пытаясь вспомнить, объяснить или оправдать, почему они пришли к такому выводу.

И хотя последовательность часто является хорошим подходом, просто потому, что «так мы всегда это делали» или восприятие «так все относится к этому» не всегда самая сильная позиция.

Надлежащая документация помогает снизить налоговые риски и помогает руководству организации обрести уверенность в своем превосходстве.

²⁴ Морсков И. Н. Выставление счетов-фактур посредниками: законодательное разрешение проблем / И. Н. Морсков, В. В. Шинкарев // Налоговая политика и практика. -2018. № 10.-С. 40-43.

- Очевидно, что существуют различные потенциальные проблемы, связанные с налогами, которые должны рассмотреть некоммерческие организации. В дополнение ко всему, что мы изложили в нашей серии статей о некоммерческом налоге, существует множество дополнительных областей, где можно отметить «красный флаг», от правил корпоративного спонсорства до необлагаемых налогом требований к облигациям и требований государственной регистрации благотворительных организаций.

Хорошей новостью является то, что при постоянном улучшении настроения можно исправить практически любую ошибку, связанную с налогами. И организации могут избежать риска от большинства налоговых проверок, планируя заранее, внедряя сильное управление и письменные политики, и инвестируя в команду специализированных финансовых освобожденных от налогов финансовых специалистов, которым доверяете.²⁵

3.3 Разработка комплекса мероприятий по управлению налоговыми рисками организации

На данном этапе российские и зарубежные ученые рассматривают проблематику управления налоговым механизмом. Современная наука содержит много научных трудов, посвящённых большому количеству исследований проблематике формирования налоговых обязательств и возникновения налоговых рисков, их оценке и управления. И все ученые сходятся только в одном мнении, что когда возрастает налоговая нагрузка на плательщика налога положительная результативность налоговой системы, не смотря на то, что вначале повышается и достигает собственного максимума, но в дальнейшем начинает резко снижаться.

В рамках небольших компаний выявление и анализ налоговых рисков, как правило, не осуществляется, а управление налоговыми рисками заключается исключительно в оспаривании решений налоговых органов по результатам проверки. Такие компании часто не формируют единые принципы оценки налоговых рисков, а принимают решения по налоговым вопросам исходя из принципов максимального консерватизма.

Такой подход к управлению налоговыми рисками уменьшает вероятность споров с инспекцией, однако при этом сопровождается переплатой налогов и низкой эффективностью налогообложения в целом. К такому результату компании приходят в

²⁵ Акимов, В.А. Надежность технических систем и техногенный риск: учебное пособие / В.А. Акимов, В.Л. Лапин, В.М. Попов и др. – М.: ЗАО ФИД «Деловой экспресс», 2012. – 368 с.

силу того, что излишний консерватизм не позволяет использовать законные способы снижения налоговых обязательств.

Однако современные методы управления налоговыми рисками и обязательствами в российских компаниях существенно отличаются в зависимости от размера компании, степени ее публичности и уровня развития принципов корпоративного управления. Наиболее распространенными и широко известными налоговыми рисками являются риски доначислений того или иного налога, однако существует тенденция к расширению трактовки понятия «налоговый риск».

В последнее время к налоговым рискам относят не только риски доначислений, но еще и риски переплаты налогов, использования налоговых резервов и льгот. Все вместе данные налоговые риски можно назвать рисками неэффективного налогообложения, и для управления такими рисками необходимы специалисты высокой квалификации.

Налоговая неэффективность может повлечь за собой крупные суммы переплаты налогов, длительное «замораживание» средств в виде НДС, заявленного к возмещению из бюджета, снижение финансовых показателей организации. Устранить такую неэффективность на практике бывает сложно из-за целого комплекса недостатков учета:

- недостаточная автоматизация;
- низкая квалификация или нехватка персонала;
- неэффективная организация налогового отдела.

Поэтому расширение значения понятия «налоговый риск» для организации означает необходимость системного подхода к построению системы управления налоговыми рисками.

Международное исследование, в котором участвовали налоговые клиенты PricewaterhouseCoopers, показало, что улучшения в области инфраструктуры технологий, анализа налоговых данных, а также профессиональной квалификации специалистов и налоговых бизнес-процессов могут существенно повлиять на выполнение даже обычных рутинных операций и играть важную роль в управлении налоговыми платежами, рисками, операционными затратами, а также во внутреннем и внешнем информационном взаимодействии.²⁶

²⁶ Risk Management Guideline for the BC Public Sector [Электронный ресурс] // Province of British Columbia. Risk Management Branch and Government Security Office, 2017. – Режим доступа: http://www.fin.gov.bc.ca/pt/rmb/ref/RMB_ERM_Guideline.pdf (дата обращения: 21.11.2019).

Актуальность задачи по управлению налоговыми рисками подтверждается также исследованиями компании Ernst & Young²⁷, в рамках которых были опрошены более 500 представителей высшего руководства, в чью компетенцию входят вопросы налогообложения. Исследование касалось в том числе вопроса о том, какие «внутренние» по отношению к организации аспекты являются факторами налоговых рисков:

- недостаток ресурсов налоговых департаментов (52% опрошенных);
- недостаточная автоматизация процесса подготовки налоговых деклараций (59%);
- недостаточный уровень осведомленности о налоговых рисках органов корпоративного управления компаний (54%)
- отсутствие процедур оценки налоговых последствий операций (56%).

Все это приводит к выводу о том, что управление налоговыми рисками должно быть четким регулярным процессом со своими методами, специалистами и формой взаимодействия с остальными подразделениями организации.

В ситуации, когда организация стремится к эффективному использованию всех собственных ресурсов, формирование и функционирование эффективной системы управления налоговыми рисками становится одной из первоочередных задач, стоящих перед ней.

Деятельность большинства организаций подвержена различным видам рисков (в том числе финансовым, правовым, репутационным и некоторым другим), и у многих из них есть механизмы управления вышеперечисленными рисками. Однако среди основных рисков налоговые риски не выделяются в качестве отдельного заслуживающего пристального внимания объекта исследования. Вероятно, налоговые риски рассматривают в рамках прочих финансовых рисков, кроме того, из открытых источников информации не было найдено подтверждения наличия отдельной системы управления налоговыми рисками. Система управления налоговыми рисками должна базироваться на следующих основных принципах, приведенных в таблице 2.

Таблица 2 – Основные принципы системы управления налоговыми рисками в применении к организациям.

²⁷ Risk: Improving Governments Capability to Handle Risk and Uncertainty // Summary Report of Cabinet Office [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/su20risk.pdf> (дата обращения 21.11.2019).

№	Принцип	Пути реализации
1	Детальная проработка методологии расчета налогов	Данный принцип является базовым, потому что без детальной методики расчета налогов повышаются риски технических ошибок, неправомерного учета доходов/расходов (в том числе в связи с различием между бухгалтерским и налоговым учетом). В отношении спорных моментов законодательства должна быть разработана единая стратегия на основании анализа судебной практики и профессиональной экспертизы налоговых специалистов.
2	Единые критерии оценки налоговых рисков	Оценка налоговых рисков субъективна и зависит от квалификации специалиста и используемых им оценочных критериев. Для обеспечения единообразия оценки налоговых рисков необходимо разработать и согласовать с заинтересованными лицами и органами корпоративного управления определение налогового риска и принципы его оценки.
3	Определение места налогового отдела в организационной структуре	Четкое определение сфер ответственности отдела, отвечающего за управление налоговыми рисками, позволит повысить общую эффективность процесса принятия решений, а также устранить «задвоение» функций. Важно закрепить полномочия и ответственность специалистов налогового отдела в отношении процесса управления налоговыми рисками во внутренних документах.
4	Использование инструментов внутреннего контроля	Основными системами внутреннего контроля процесса управления налоговыми рисками должны быть: - внутренние регламенты, должностные инструкции; - методологические указания; - автоматизированные системы; - дополнительно возможно развитие системы стимулирования (а посредством этого – и контроля) результатов работы сотрудников на основании ключевых показателей эффективности (KPI).
5	Регулярная отчетность	Регулярная отчетность по вопросам и результатам процесса управления налоговыми рисками перед высшим руководством важно для внесения своевременных изменений в этот процесс и следования общей корпоративной политике. Отслеживание процесса управления налоговыми рисками также важно для своевременного принятия решения о повышении общей квалификации налоговых специалистов.

Систему управления налоговыми рисками можно также охарактеризовать через определение ее составных элементов: предмет управления, методы управления, ответственный персонал налогового отдела и сам процесс управления налоговыми рисками. На основании проведенного анализа и литературы по данной теме, процесс управления налоговыми рисками Компании можно представить в виде модели последовательных шагов, приведенных на рисунке 4.

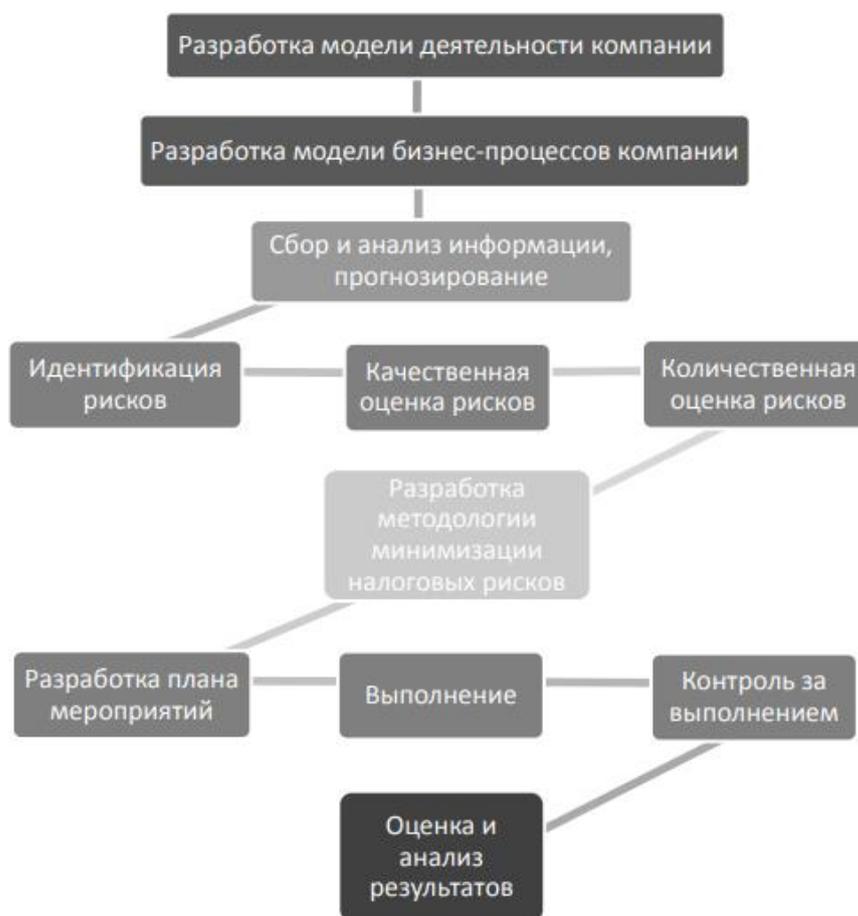


Рисунок 4 – Модель процесса управления налоговыми рисками

Остановимся подробно на каждом из возможных этапов модели процесса управления налоговыми рисками.

1. Разработка модели деятельности организации.

В рамках процесса управления налоговыми рисками необходимо получить понимание того, как в целом внутри организации осуществляются налоговые бизнес-процессы. На данном этапе вся информация, собранная в процессе проведения налогового бюджетирования, будет полезной для составления полного налогового профиля компании

(в том числе информация о всех уплачиваемых налогах и используемых льготах). Построенная модель должна в укрупненном виде описывать все существенные аспекты ее деятельности для ее дальнейшего использования в следующих этапах процесса управления налоговыми рисками.

2. Разработка моделей бизнес-процессов.

Процесс выявления налоговых рисков не может быть проведен для всего предприятия в целом, особенно если это такое крупное производство. Безусловно, иногда важно оценить налоговые риски в совокупности, однако, на данном этапе, для оценки налоговых рисков, деятельность компании рационально разложить на бизнес-процессы. К примеру, налоговые риски, связанные с покупкой акций или долей в компаниях следует оценивать отдельно от рисков по закупке сырья у поставщиков.

3. Сбор и анализ информации, прогнозирование.

На этапе сбора и анализа информации все существующие данные о налоговых аспектах деятельности организации должны быть обобщены и изучены в совокупности. В рамках этого этапа уже можно спрогнозировать возможные налоговые риски. Данный прогноз будет являться больше профессиональной экспертизой, чем обоснованным выводом, однако распространенные налоговые риски могут быть выявлены и на этом этапе. При прогнозировании изучению подвергаются две составляющие налогового риска: степень вероятности наступления риска (что далее будет выражено в качественной оценке риска) и характер потенциально возможного ущерба и его величина. Для налоговых рисков характер ущерба чаще всего выражается в денежных единицах, сумму которых организации придется дополнительно уплатить в бюджет.

К нефинансовым рискам относятся только те налоговые риски, которые связаны с уголовной ответственностью.

4. Распознавание (идентификация) риска.

На данном этапе наиболее остро встает вопрос о вовлеченности в процесс управления налоговыми рисками персонала, обладающего необходимой профессиональной экспертизой, потому что для выявления рисков необходимо обладать обширным знанием налогового законодательства, судебной практики по налоговым спорам, знанием особенностей судебного процесса.

Данный этап и все дальнейшие этапы должны проводиться регулярно, так как от того, насколько полную картину выявленных налоговых рисков получит специалист, будут зависеть дальнейшие результаты процесса.

5. Качественная оценка риска.

Качественная оценка налоговых рисков организации должна выражаться в определении вероятности наступления неблагоприятного события, например, доначислений по налогу на прибыль. Оценка вероятности наступления события для каждого налогового процесса определяется индивидуально. В том, что касается спорных и неоднозначных положений налогового законодательства, единственно верным способом оценить вероятность доначислений является изучение и анализ судебной практики.

Анализ судебной практики в целом в рамках налоговой политики разумно проводить на регулярной основе, потому что, не отслеживая тенденции налоговых проверок и претензий налоговых органов, организация может принять на себя дополнительные налоговые риски из-за недостаточности информации. Кроме того, изучение судебной практики - это единственный способ узнать, по каким вопросам у налоговых органов возникают претензии в отношении других похожих на вашу организацию, и применить эти знания к оценке налоговых рисков.

6. Количественная оценка риска.

Как было отмечено выше, количественная оценка налогового риска чаще всего выражается в сумме возможных доначислений. Например, риск некорректного применения налоговых льгот по налогу на прибыль в количественной оценке будет равен разнице в величине начисленного налога на прибыль с использованием льготы и без нее (плюс возможные штрафы и пени за нарушение установленного срока платежа).

7. Разработка методологии минимизации налоговых рисков.

Процесс минимизации налоговых рисков потребует от специалистов налогового отдела организации глубоких знаний в области налогового законодательства, гражданского, административного и уголовного права, методов оптимизация хозяйственной деятельности и навыков принятия решений.

Пути минимизации каждого конкретного риска зависят от особенностей бизнес-процесса, риски которого оцениваются. Например, риск некорректного составления налоговых деклараций можно покрыть путем введения автоматизация составления декларации и дальнейшего минимального контроля корректности ее заполнения

сотрудником налогового отдела. С помощью данной методики будет минимизированы сразу два фактора возникновения налогового риска: фактор человеческой и технической ошибки.

8. Разработка плана мероприятий и его выполнение.

Выявленные налоговые риски должны быть структурированы по источникам возникновения, видам налогов или другому критерию, для того, чтобы план мероприятий по снижению налоговых рисков был более структурированным. План мероприятий будет состоять из всех способов минимизации налоговых рисков, которые были разработанный на предыдущем этапе, но сопряжены с календарной сеткой и распределением функций налогового персонала организации.

9. Контроль за выполнением плана.

На данном этапе осуществляется контроль за своевременным и корректным выполнением задач всеми сотрудниками налогового и иных отделов, вовлеченных в процесс управления налоговыми рисками

10. Оценка и анализ результатов.

Данный этап в рамках процесса управления налоговыми рисками необходим для того, чтобы проведенные действия по анализу налоговых рисков оказались полезными не только для текущей оценки налогового положение компании, но и для:

- стандартизации процессов управления налоговыми рисками;
- обеспечения структурированности процессов;
- оценки слабых сторон налоговой политики компании;
- распределения функций и ответственности внутри налогового отдела компании;
- накопления знаний и передачи их новым сотрудникам;
- удовлетворённости проделанной работой всеми сотрудниками налогового отдела компании;
- прозрачности налоговых процессов внутри компании для руководства всех уровней.

Реализуя систему управления налоговыми рисками, организация должна самостоятельно оценивать ее эффективность. Оценка должна проводиться исходя из системы финансовых и нефинансовых показателей.

Ключевыми показателями эффективности системы управления налоговыми рисками организации могут быть следующие показатели:

- фактические и прогнозные эффективные налоговые ставки;
- отклонение плановых сумм налогов от фактических значений в декларациях;
- время и ресурсы, затраченные на обеспечение исполнения налоговых обязательств организации;
- влияние налоговых рисков на финансовую отчетность;
- точность и своевременность подачи налоговой отчетности;
- оптимизация налоговых платежей (налоговая экономия) в процентном отношении к общей выручке.

Процесс управления налоговыми рисками – это своего рода мониторинг, то есть непрерывный контроль динамики изменения характеристик налоговых рисков и эффективности мероприятий по управлению ими. Главной задачей такого управления является определение эффективных путей снижения налоговых рисков, в процессе которого реализуемые мероприятия могут корректироваться, должны разрабатываться новые методики и процедуры управления рисками.

Внедрение системы управления налоговыми рисками должно быть согласовано со всеми заинтересованными сторонами внутри организации. Для того, чтобы заинтересованные стороны одобрили внедрение такой системы, необходимо донести до них основные выгоды, которые получит организация от преимущества от такого внедрения:

- повышение эффективности управления денежными средствами;
- снижение вероятности налоговых санкций;
- оптимизация рабочего процесса налоговых специалистов: смещение основного времени работы с ведения учета на задачи по анализу данных и всесторонний анализ налоговых аспектов деятельности организации;
- повышение уровня информированности руководства о налоговых вопросах;
- улучшение качества системы управления.

При обосновании руководству организации необходимости внедрения системы управления налоговыми рисками, необходимо также уделить внимание нефинансовым выгодам, которые также играют важную роль в создании общей картины и обосновании преобразований. Одной из нефинансовых выгод от внедрения такой системы станет повышение уровня доверия к качеству ведения учета со стороны налоговых органов, и, как следствие, снижение риска доначислений по результатам налоговых проверок, а также уменьшение количества таких проверок. Внедрение системы управления налоговыми рисками также решит вопрос неопределенности в отношении неоднозначных налоговых вопросов.

Ключевым моментом при обосновании необходимости внедрения системы управления налоговыми рисками является определение сроков, основных этапов внедрения системы и затрат на такое внедрение. Еще одним важным аспектом является возможность синхронизации действий с организационными изменениями, происходящими в других функциональных департаментах.

После проведения анализа затрат и при наличии четкого плана внедрения системы управления налоговыми рисками, необходимо представить заинтересованным сторонам убедительное обоснование экономической целесообразности внедрения такой системы.

Экономической целесообразности при планировании внедрения системы управления налоговыми рисками необходимо уделить особое внимание. Обращаясь за финансированием внедрения любых новых проектов к собственникам, необходимо представить убедительное, комплексное, тщательно продуманное экономическое обоснование, соответствующее ожиданиям руководства организации. Кроме качественных последствий внедрения системы управления рисками, необходимо обосновать окупаемость затрат на ее внедрение.

Создание и совершенствование системы управления налоговыми рисками, как и внедрение изменений в любой бизнес-процесс, не может произойти в один момент. Такой процесс может быть проведен на основании плана, рассчитанного на 1-2 года (в части оптимизации всех процессов – на 3-5 лет). План не должен быть статичным, поскольку это бы означало отсутствие стремления организации к эффективности. План должен быть подвержен изменениям и пересмотру раз в несколько месяцев для внесения корректировок.

Сроки создания или изменения системы управления налоговыми рисками должны быть четкими, но гибкими для того, чтобы качество изменений ставилось выше, чем просто выполнения графика внедрения изменений. Хорошо продуманный план станет инструментом, который поможет, во-первых, представить данную систему в качестве звена, играющего исключительно важную роль, а во-вторых, учесть потребности других функций и разработать общий план действий на пути к достижению целей организации.

Заключение

В ходе выполнения данной работы была поставлена следующая основная цель: формирование комплексного представления об управлении налоговыми рисками и разработка методического инструментария их управления в коммерческих организациях, способного обеспечить принятие решений, направленных на минимизацию налоговых рисков.

По результатам выполнения данной работы можно сделать следующие основные выводы:

В общем понимании налоговый риск представляет собой как вероятность финансовых и иных потерь по налоговым основаниям для участников налоговых правоотношений в ходе реализации ими своих прав и обязанностей по формированию бюджетов различных уровней бюджетной системы. В свою очередь, управление налоговыми рисками рассматривается как совокупность действий, направленных организациями по отношению к налоговым рискам с целью их минимизации, а также предупреждения возникновения налоговых рисков и обеспечения эффективного контроля.

Основными причинами возникновения налоговых рисков являются противоречия в содержании концепции налоговых рисков с точки зрения налогоплательщика и государства, а также проблемы законодательства и недостаточная формализация отношений между холдинговыми компаниями.

Ввиду существующих противоречий в налоговом законодательстве действия налогоплательщиков могут быть истолкованы как незаконные государственными органами - в результате может возникнуть риск непредвиденных потерь ожидаемого дохода или имущества.

В то же время государство может оказаться в ситуации, когда оно может потерять налоговые платежи в бюджет или государственные внебюджетные фонды из-за неоднозначности в налоговом законодательстве.

В диссертации охарактеризованы риски налогоплательщиков - юридических лиц, возникающие в результате деятельности самого налогоплательщика и подлежащих прогнозированию и управлению проблем организации и их анализа. Как правило, налоговые риски данной категории усиливаются при: изменении налогового законодательства; наличии неточных формулировок отдельных налоговых норм; смене бухгалтеров на отдельных участках или главного бухгалтера на предприятии. Основным источником потенциального возникновения налоговых рисков является выездная налоговая проверка, хотя риски налогового контроля со стороны налогоплательщика

могут быть оценены по официальным методикам налоговых органов и минимизированы путем управления показателями, подлежащими оценке.

Основной целью управления на уровне налогоплательщиков является обеспечение его финансовой безопасности путем создания системы управления налоговыми рисками.

Основой для определения налоговых рисков налогоплательщиком является формирование четкой картины позиции налоговых органов в отношении признаков высоких налоговых рисков.

Эта позиция представлена в Концепции системы планирования налоговых проверок, которая определяет критерии оценки налоговых рисков, используемых налоговыми органами в процессе выбора площадок для проведения налоговых проверок на местах. Анализ этих критериев и оценка их уровня «критичности» позволяет налогоплательщику самостоятельно оценить как уровень налоговых рисков, так и вероятность проведения налоговой проверки на месте.

Создание эффективной системы управления налоговыми рисками косвенно способствует повышению стоимости организации, поскольку отсутствие негативных сюрпризов повышает доверие инвесторов. В связи с этим необходимо разработать стратегию, основанную на управлении налоговыми рисками, которая, однако, не означает их полное устранение, поскольку некоторые риски не могут быть устранены принципиально.

Тем не менее все налоговые риски должны быть своевременно выявлены, оценены и учтены при принятии управленческих решений.

Таким образом, комплексная оценка налоговых рисков участниками налогового процесса, как налогоплательщиками, так и государственными органами, приведет к повышению налоговой дисциплины и снижению количества и объема налоговых споров.

На основании данных исследования разработан комплекс мероприятий по управлению налоговыми рисками организации, который поможет, повысить эффективность управления денежными средствами, снизить вероятность налоговых санкций, улучшить качество системы управления, повысить уровень информированности руководства о налоговых вопросах.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.12.2019).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 27.10.2019).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 № 117-ФЗ (ред. от 25.12.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.01.2019) // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2019).
4. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. - 12.12.2011. - № 50. - ст. 7344.
5. О поступлении налогов и сборов в консолидированный бюджет Российской Федерации с территории Томской области за январь-октябрь 2019 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn70/related_activities/statistics_and_analytics/9269554/ (дата обращения: 07.12.2019).
6. Авдошин С. М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М. : ДМК Пресс, 2017. - 176 с.
7. Акимов, В.А. Надежность технических систем и техногенный риск: учебное пособие / В.А. Акимов, В.Л. Лапин, В.М. Попов и др. – М.: ЗАО ФИД «Деловой экспресс», 2012. – 368 с.
8. Алиев Б.Х. Бюджеты территорий в условиях кризиса / Б.Х. Алиев, М.М. Сулейманов, Ш.А. Гасанов // Финансы и кредит. - 2016. - № 6 (438). - С. 10-14.
9. Алимурзоева М.Г. Современные тенденции и проблемы развития российской налоговой системы // Налоги и налогообложение. - 2016. - № 7. - С. 563 - 573.
10. Аннамамедов М.О. Влияние учетной политики организации на налогообложение и формирование конечного финансового результата // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2016. - № 3. - С. 13 - 17.

11. Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. - М. : Вузовская книга, 2016. - 234 с.
12. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 1: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 211 с.
13. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 250 с.
14. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 3: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 272 с.
15. Боброва А.В. Факторная оценка оптимизации налогов // Финансы и управление. - 2016. - № 4. - С. 181 - 190.
16. Богаченко В.М. Бухгалтерский учет / В.М. Богаченко, Н.А. Кириллова. - Ростов на/Д: Феникс, 2016. - 544 с.
17. Василенко М.Е. К вопросу об управлении затратами на предприятии в условиях финансового кризиса / М.Е. Василенко, Л.Ф. Алексеева, В.В. Малышева // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2017. - № 1. - С. 41 - 44.
18. Гасанов М.Г. Учетная политика организации в системе налогового планирования // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 858 - 862.
19. Гибсон Р. Формирование инвестиционного портфеля: Управление финансовыми рисками / Р. Гибсон. - М.: Альпина Паблицер, 2016. - 274 с.
20. Гираев В.К. Влияние налогов на механизм формирования прибыли // Налоги и налогообложение. - 2017. - № 4. - С. 31 - 50.
21. Демьянова О.В. Многомерная оценка эффективности российской экономики // World Applied Sciences Journal, 2018, том 25, выпуск 5: стр. 760-767; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.idosi.org/wasj/wasj25\(5\)13/11.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj25(5)13/11.pdf) (дата обращения: 07.12.2019)
22. Измалков В. И. Техногенная и экологическая безопасность и управление риском / В.И. Измалков, А.В. Измалков. - М. : Петро-РИФ, 2016. - 484 с.
23. Исмагилов Р.Х. Риск-менеджмент: конспект лекций / Р.Х. Исмагилов. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 96 с.
24. Капустина Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: Инфра-М, 2018. - 304 с.

25. Касьянова Г.Ю. Документооборот в бухгалтерском и налоговом учете / Г.Ю. Касьянова. - М. : АБАК, 2016. - 832 с.
26. Качур О.В. Налоги и налогообложение / О.В. Качур. - М. : КноРус, 2016. - 432 с.
27. Кирова Е.А. Налоговая нагрузка: как ее определять? // Финансы. - 2016. - № 4. - С. 29 - 32.
28. Кирьянова З.В. Анализ финансовой отчетности / З.В. Кирьянова, Е.И. Седова. - М. : Юрайт, 2016. - 432 с.
29. Коврижных О.Е. Учетная политика организации как инструмент управления финансовыми результатами деятельности / О.Е. Коврижных, О.В. Мингалеева // Путеводитель предпринимателя. - 2016. - № 29. - С. 163 - 169.
30. Кругляк З.И. Налоговый учет / З.И. Кругляк, М.В. Калининская. - Ростов на/Д: Феникс, 2016. - 384 с.
31. Куницын Д.В. Налоговая реформа и налоговые риски // Сибирская финансовая школа. - 2018. - № 5. - С. 76-84.
32. Ларионова И.В. Риск-менеджмент в коммерческом банке. Монография / И.В. Ларионова; под ред. и др. - М. : КноРус, 2017. - 368 с.
33. Миронова О.А. Налоговое администрирование: учебник / О.А. Миронова, Ф.Ф. Ханафеев. - М. :Омега-Л, 2010. - 288 с.
34. Мишустин М.В. Факторы роста налоговых доходов: макроэкономический подход // Экономическая политика. - 2016. - № 5. - С. 8 - 27.
35. Морозко Н. И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н. И. Морозко. - М., 2019.- 198 с.
36. Морсков И. Н. Выставление счетов-фактур посредниками: законодательное разрешение проблем / И. Н. Морсков, В. В. Шинкарев // Налоговая политика и практика. - 2018. № 10.-С. 40-43.
37. Мусаева Х.М. Институциональные аспекты налогового планирования в условиях реформирования налоговой системы и совершенствование налогового управления // World Applied Sciences Journal, 2018, том 27, выпуск 5, стр. 643-648; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.idosi.org/wasj/wasj27\(5\)13/15.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj27(5)13/15.pdf) (дата обращения: 07.12.2019)
38. Налоговое администрирование: учеб.пособие/ М.А.Невская, М.А.Шалагина. - М. : Изд-во "Омега - Л", 2010. - 250 с.

39. Налоговое администрирование: учебное пособие/ кол.авторов; под ред. Л.И. Гончаренко. -М. : КНОРУС, 2009. – 130 с.
40. Никулкина И.В. Общая теория налогообложения: учеб.пособие / И.В. Никулкина. - М.: Эксмо, 2011 . - 208 с.
41. Официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации: сборник докладов по Российской Федерации в целом, так и для субъектов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://nalog.ru/rn63/related_activities/statistics_and_analytics/ (дата обращения: 07.12.2019)
42. Павлова Н.Ц. Влияние налогообложения на финансово-хозяйственную деятельность предприятия и его оценка / Н.Ц. Павлова, Ю.Б. Бурилова, Б.С. Микуляева // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 3. - С. 717 - 719.
43. Пансков В.Г. Налоги и налогообложение: теория и практика: учеб.пособие для бакалавров / В.Г. Пансков,- 2 изд., перер и доп.- М. : Юрайт, 2012,- 680 с.
44. Проблемы управления рисками и безопасностью. Том 31. - М.: ЛКИ, 2017. - 336 с.
45. Покровский А.К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: Учебное пособие / А.К. Покровский. - М. : КноРус, 2017. - 416 с.
46. Раджабов Р. М. Реформа трансфертного ценообразования в России: шаг вперед // Налоговая политика и практика. - 2019. - № 4. - С. 4-11.
47. Раджабов Р. М. Влияние реформы трансфертного ценообразования на процесс финансового планирования в организации // Налоги и налогообложение. - 2017. - № 5. - С. 5-15.
48. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник/Под ред. Грачевой М.В.. - М.: Юнити, 2018. - 576 с.
49. Ройбу А.В. Налоговое планирование. Схемы минимизации налогов в современном российском правовом поле: практическое руководство / А.В. Ройбу. - М. : Эксмо, 2006. - 320 с.
50. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации / Н.А. Рыхтикова. - М. : Форум, 2017. - 240 с.
51. Ряховская А.Н. Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса: Учебное пособие / А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова, М.О. Кузнецова. - М. : Магистр, 2018. - 320 с.
52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М. : Инфра-М, 2017. - 384 с.

53. Себестоимость продукции, работ и услуг: бухгалтерская и налоговая / Под ред. Г.Ю. Касьяновой. - М. : АБАК, 2017. - 424 с.
54. Семенова О. С. К вопросу о природе налоговых рисков // Финансы. - 2017. - № 7. - С. 38-41.
55. Семенова О. С. О подходах к классификации налоговых рисков // Финансы и кредит. - 2016. - № 44(476). - С. 71-76.
56. Соложенцев Е.Д. Сценарное логико-вероятностное управление риском в бизнесе и технике / Е.Д. Соложенцев. – М. : Наука, 2017. - 432 с.
57. Серенков П.С. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков, В.Л. Гуревич, В.М. Романчук. - М. : Инфра-М, 2018. - 149 с.
58. Соколов Д.В. Система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: Монография / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. - М. : Инфра-М, 2018. - 224 с.
59. Старикова С.С. Налоговое администрирование как способ управления налоговыми рисками // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2017. - №1. – С. 122-126.
60. Сулейманов М.М. К вопросу о реформировании межбюджетных отношений // Финансы и кредит. 2018. № 18 (546). С. 52-60. 11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Затраты на технологические инновации в промышленном производстве. – Режим доступа:http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/ind_2020/pril3.pdf. (дата обращения: 07.12.2019)
61. Сулейманов М.М. Принципы и функциональное содержание налогового федерализма // Экономический анализ: теория и практика. - 2018. - № 10 (313). - С. 55-62.
62. Сулейманов М.М. Проблемы и перспективы формирования эффективной модели налогового федерализма в России // Финансы и кредит. - 2018. - № 25 (553). - С. 65-71.
63. Сулейманов М.М. Развитие налогового потенциала бюджетов территорий в условиях модернизации российской экономики // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - № 43. - С. 59-64.
64. Сулейманов М.М. Теоретические подходы к исследованию налогового федерализма // Финансы и кредит. - 2017. - № 40 (520). - С. 29-32.
65. Тепман Л.Н. Управление инвестиционными рисками: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ, 2016. - 215 с.

66. Тихонов Д.В. Налоговое планирование и минимизация налоговых рисков / Д.В. Тихонов, Л.М. Липник. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 253 с.
67. Толкушкин А.В. Энциклопедия российского и международного налогообложения / А.В. Толкушкин. - М.: Юристъ, 2003. - 910 с.
68. Тэпман Л.Н. Риски в экономике / Л.Н. Тэпман. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.- 320 с.
69. Тютюрюков В. Н. Практика предварительного налогового контроля трансфертного ценообразования // Налоги и налогообложение. - 2018. - № 2. - С. 46-51.
70. Тютюрюков Н. Н. Подходное налогообложение: сравнение не в пользу России / Н. Н. Тютюрюков, В. Н. Тютюрюков, Г. Б. Тернопольская // Налоговая политика и практика. - 2018. - № 10. - С. 34-39.
71. Федотенко Ю. Как ознакомиться с материалами доказательной базой налоговой проверки? // Клуб главных бухгалтеров. - 2017. - № 6. - С. 13 - 21.
72. Филина Е. М. Как не попасться на удочку инспектора. Часть 2: Проверки // Главная книга. - 2016. - № 15. - С. 36 - 43.
73. Филина Е. М. Как не попасться на удочку инспектора. Часть 1: Повседневность // Главная книга. - 2017. - № 12. - С. 28 - 34.
74. Филина Ф.Н. Анализ налоговых рисков // Российский бухгалтер. - 2008. - №2. – С. 14-20.
75. Хаванова И.А. Досудебное урегулирование налоговых споров: тонкости и пробелы // Предприниматель без образования юридического лица. - 2017. - №2. - С. 5-14.
76. Хазипова Э.Ф. Налоговая нагрузка как основной показатель стоимости компании // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 5. - С. 984 - 990.
77. Ханафеев Ф.Ф. Аналитическое обеспечение управления налоговым потенциалом региона: теория и методология: Монография. - М.: Издательство "Перспектив", 2008. – 301 с.
78. Ханипов Э.Ф. Налогообложение: эффекты и влияния / Э.Ф. Ханипов, Д.А. Кулагин, К.Г.Захаров // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 6. - С. 1124 - 1126.
79. Харченко С.Г. Организация Управления Рисками На Строительном Предприятии / С.Г. Харченко, Е. Ю. Дорохина. – М. : Высшая школа, 2017. - 482 с.
80. Хомяков А.П. К вопросу о понятии и правовой природе налогового администрирования // Финансовое право. – 2018. - №4. – С. 12-17.
81. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб.пособие для вузов / Н.В. Хохлов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011,- 200 с.

82. Худяков А.И. Теория налогообложения: учебное пособие / А.И. Худяков. - Алматы: ТОО НОРМА-К, 2012. - 280 с.
83. Чернышева Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) / Ю.Г. Чернышева. - М.: Инфра-М, 2017. - 424 с.
84. Шаталова Е.П. Резервирование по ссудам в банковском риск-менеджменте / Е.П. Шаталова, А.Н. Шаталов. - М. : Русайнс, 2017. - 509 с.
85. Шаталова Е.П. Банковские рейтинги в системе риск-менеджмента: процедуры мониторинга кредитных рейтингов / Е.П. Шаталова. - М. : Русайнс, 2017. - 352 с.
86. Шаталова Е.П. Оценка кредитоспособности заемщиков в банковском риск-менеджменте / Е.П. Шаталова, А.Н. Шаталов. - М. : КноРус, 2017. - 448 с.
87. Шевелев А.Е. Риски в бухгалтерском учете: учебное пособие / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. - М.: КНОРУС, 2007. - 280 с.
88. Шилова Л.Ф. Налоговая концепция формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйствующих субъектов / Л.Ф. Шилова, О.А. Кузьменко // Инновационное развитие экономики. - 2016. - № 3-2. - С. 302 - 305.
89. Щербакова Е. М. Трансфертное ценообразование: российский опыт и зарубежная практика // Налоги и налогообложение. - 2018. - № 7. - С. 72-74.
90. Щекин Д. М. Налоговые риски и тенденции развития налогового права / Д. М. Щекин. - М. : Статут, 2017. - 112 с.
91. AS/NZS 4360 Risk management- Risk assessment guidelines Electronic resource. // ISO. Electronic data. - Switzerland, 2016. - URL: <http://www.iso.org> (access date: 12.10.2019).
92. Integrated risk management framework // Treasury Board of Canada Secretariat, 2016, Ottawa [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/rmf-cgr_e.asp (дата обращения 21.09.2019).
93. ISO/IEC 31010:2009 Risk management -- Risk assessment techniques Electronic resource. // ISO. Electronic data. - Switzerland, 2017. - URL: <http://www.iso.org> (access date: 12.10.2019).
94. Geoff Kates. Risk management systems 2000 // Risk Professional. 2018. - № 2/1. - P. 19-31.
95. Krieger, K. Norms, structures, procedures and variety in risk-based governance: the case of flood management in Germany and England / К. Krieger // Jerusalem Papers in Regulation & Governance (Working Paper). – 2017. – № 47. – P. 23-27.

96. Managing Risk in the NSW Public Sector // The Audit Office of New South Wales [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/134/98_Risk_Management.pdf.aspx?Embed=Y (дата обращения 21.11.2019).

97. Public Financial Management Performance Assessment Report // Republic of South Africa Public Expenditure and Financial Accountability [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.treasury.gov.za/publications/other/Final%20PEFA%20Report%20-%2029%20Sept%202008.pdf> (дата обращения 21.11.2019).

98. Risk Management Guideline for the BC Public Sector [Электронный ресурс] // Province of British Columbia. Risk Management Branch and Government Security Office, 2017. – Режим доступа: http://www.fin.gov.bc.ca/pt/rmb/ref/RMB_ERM_Guideline.pdf (дата обращения: 21.11.2019).

99. Risk: Improving Governments Capability to Handle Risk and Uncertainty // Summary Report of Cabinet Office [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/su20risk.pdf> (дата обращения 21.11.2019).

100. The Orange Book. Management of Risk - Principles and Concepts // HM Treasury [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.who.int/management/general/risk/managementofrisk.pdf> (дата обращения 10.11.2019).

Обработан файл:
Диссертация Мартищенко.docx

Год публикации: 2019.

Оценка оригинальности документа - 88.24%

Процент условно корректных заимствований - 0.0%

Процент некорректных заимствований - 11.76%

[Просмотр заимствований в документе](#)

Время выполнения: 30 с

Документы из базы

Источники заимствования

Источники заимствования	В списке литературы	Заимствования
<p>1. Страхование и налоговые риски предпринимательской деятельности</p> <p>Авторы: Шепелин Г И Год публикации: 2014 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/strahovanie-i-nalogovyye-riski-predprinimatelskoy-deyatelnosti Показать заимствования (15)</p>	—	2.11%
<p>2. Теория и практика управления налоговыми рисками</p> <p>Авторы: Сухомов Ирина Александровна Год публикации: 2012 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-upravleniya-nalogovymi-riskami Показать заимствования (17)</p>	—	2.06%
<p>3. Применение риск-ориентированного подхода в методике налогового контроля</p> <p>Авторы: Аргентина Галина Александровна Год публикации: 2011 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-risk-orientirovannogo-podhoda-v-metodike-nalogovogo-kontrolya Показать заимствования (19)</p>	—	1.96%
<p>4. Отбор налогоплательщиков для проведения выездных налоговых проверок</p> <p>Авторы: Евдокова А. С. Год публикации: 2013 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/otbor-nalogooplatelshchikov-dlya-provedeniya-vyezdnykh-nalogovykh-proverok Показать заимствования (14)</p>	—	1.81%
<p>5. Оценка и анализ налоговых рисков Научно-производственной фирмы «Мета-Хром»</p> <p>Авторы: Чукулаева Елена Николаевна Год публикации: 2015 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/ocenka-i-analiz-nalogovykh-riskov-nauchno-proizvodstvennoy-firmy-meta-hrom Показать заимствования (15)</p>	—	1.71%
<p>6. Актуальные направления оптимизации системы налогового администрирования в контексте противодействия уклонению от налогообложения субъектов предпринимательства</p> <p>Авторы: Махатаев Мурат Мугалович Год публикации: 2010 Тип публикации: автореферат диссертации http://dlib.ru/p/ma/ma00349140379e.pdf Показать заимствования (18)</p>	—	1.68%
<p>7. Новации в налоговом администрировании</p> <p>Авторы: Федоров Андрей Николаевич Год публикации: 2009 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/novatsii-v-nalogovom-administrirovani Показать заимствования (15)</p>	—	1.68%
<p>8. Выявление и предотвращение налоговых рисков в организациях</p> <p>Авторы: Чукулаева Елена Николаевна Год публикации: 2012 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/vyyavleniye-i-preotvrascheniye-nalogovykh-riskov-v-organizatsiyah Показать заимствования (13)</p>	—	1.67%
<p>9. Соответствие положений российского налогового законодательства требованиям и принципам деятельности всемирной торговой организации</p> <p>Авторы: Самардина Е. А.</p>	—	1.48%

Источники заимствования

Источники заимствования	В списке литературы	Заимствования
<p>4. Отбор налогоплательщиков для проведения выездных налоговых проверок</p> <p>Авторы: Евдокова А. С. Год публикации: 2013 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/otbor-nalogooplatelshchikov-dlya-provedeniya-vyezdnykh-nalogovykh-proverok Показать заимствования (14)</p>	—	1.81%
<p>5. Оценка и анализ налоговых рисков Научно-производственной фирмы «Мета-Хром»</p> <p>Авторы: Чукулаева Елена Николаевна Год публикации: 2015 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/ocenka-i-analiz-nalogovykh-riskov-nauchno-proizvodstvennoy-firmy-meta-hrom Показать заимствования (15)</p>	—	1.71%
<p>6. Актуальные направления оптимизации системы налогового администрирования в контексте противодействия уклонению от налогообложения субъектов предпринимательства</p> <p>Авторы: Махатаев Мурат Мугалович Год публикации: 2010 Тип публикации: автореферат диссертации http://dlib.ru/p/ma/ma00349140379e.pdf Показать заимствования (18)</p>	—	1.68%
<p>7. Новации в налоговом администрировании</p> <p>Авторы: Федоров Андрей Николаевич Год публикации: 2009 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/novatsii-v-nalogovom-administrirovani Показать заимствования (15)</p>	—	1.68%
<p>8. Выявление и предотвращение налоговых рисков в организациях</p> <p>Авторы: Чукулаева Елена Николаевна Год публикации: 2012 Тип публикации: статья научного журнала http://cyberleninka.ru/article/n/vyyavleniye-i-preotvrascheniye-nalogovykh-riskov-v-organizatsiyah Показать заимствования (13)</p>	—	1.67%
<p>9. Соответствие положений российского налогового законодательства требованиям и принципам деятельности всемирной торговой организации</p> <p>Авторы: Самардина Е. А.</p>	—	1.48%

ЭК

КО