

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/121EVN217.pdf>

Статья опубликована 29.05.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Никонова Ю.А., Чебашкина Г.А. Принципы эффективного управления налоговыми рисками в условиях финансового кризиса // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)

<http://naukovedenie.ru/PDF/121EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 33

**Никонова Юлия Анатольевна**

ООО «Аудиторская фирма «Центр налоговых экспертиз», Россия, Москва<sup>1</sup>

Генеральный директор

ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», Россия, Москва

Аспирант 4-го курса

E-mail: [zenit.72@mail.ru](mailto:zenit.72@mail.ru)

**Чебашкина Галина Анатольевна**

ГНЦ АО «НПО ЦНИИТМАШ», Россия, Москва

Начальник отдела казначейства

ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», Россия, Москва

Аспирант 4-го курса

E-mail: [galina83@bk.ru](mailto:galina83@bk.ru)

## **Принципы эффективного управления налоговыми рисками в условиях финансового кризиса**

**Аннотация.** Современные методы (принципы) управления налоговыми рисками и обязательствами в системе риск-менеджмента существенно различаются в зависимости от размера предприятия, степени его публичности и уровня развития методологии корпоративного управления. Правильный подход к управлению рисками позволяет уменьшить вероятность споров с налоговиками, так как базируется на принципах максимального консерватизма и использования разъяснений финансового ведомства. Размер налоговых обязательств напрямую влияет как на объем чистой прибыли, так и на денежные потоки. Больше половины финансистов и экономистов с тревогой констатируют возникновение негативных тенденций для бизнеса, непосредственно связанных с налоговыми изменениями. Данные изменения способствуют проведению более серьезного анализа системы риск-менеджмента, которая действовала до вступления в силу изменений, в частности, касающихся сферы налогового администрирования. Поэтому предприниматели вынуждены планировать новые затраты и экономить на остальных расходах, искать способ сдерживать рентабельность своей деятельности в пределах плана, жестче контролировать платежи, чтобы не платить лишних пеней и штрафов. Таким образом эффективное управление рисками является одним из важнейших источников повышения эффективности бизнеса и дополнительной ликвидности, которые так актуальны для предпринимательской деятельности в условиях финансового кризиса.

---

<sup>1</sup> 127055, г. Москва, ул. Новослободская, д. 14/19, стр. 8, пом. 2, ком. 4

**Ключевые слова:** система риск-менеджмента; налоговое администрирование; налоговое планирование; взносы; риск предприятия; управление эффективностью налоговых рисков; факторы налоговых рисков

В условиях финансового кризиса в России стратегическое управление налоговыми рисками в системе риск-менеджмента предпринимательской деятельности стало особенно актуальным, так как позволяет снизить объем налоговых доначислений по итогам проверок, которые становятся особенно болезненными для предприятий, испытывающих проблемы с текущей ликвидностью.

Целью данной статьи является анализ актуальности эффективного управления налоговыми рисками в системе риск-менеджмента предпринимательской деятельности на современном этапе развития национальной экономики России [1].

Несмотря на общую актуальность задачи управления налоговыми рисками, риск-менеджеры отечественных и иностранных компаний воспринимают эти риски по-разному. Причем наиболее показательным различием является непосредственно определение налогового риска, поскольку большинство российских предприятий считают, что налоговый риск - риск предъявления претензий со стороны налоговиков и соответствующих доначислений. А вот крупные зарубежные компании ассоциируют это понятие как риск неэффективности налогообложения, то есть риск переплаты налогов [2].

Именно это отличие и является концептуальным, так как более широкое определение налогового риска создает необходимые стимулы для разработки и внедрения на предприятии полноценной системы внутреннего контроля, которая позволит не только предотвратить или снизить налоговую нагрузку, но и достичь оптимального уровня налогообложения.

### **Значимые факторы налогового риска**

На практике принято разделять ключевые факторы налогового риска на внутренние и внешние.

К внутренним факторам, в частности, относятся:

- недостаточность ресурсов налоговых подразделений в структуре предприятия;
- отсутствие должной автоматизации процесса формирования налоговой отчетности;
- невысокий уровень осведомленности о налоговых рисках органов корпоративного управления предприятия;
- отсутствие процедур оценки (анализа) налоговых последствий существенных сделок предприятия.

К внешним факторам принято относить:

- систематические изменения налогового законодательства и судебной практики;
- регулярные изменения правил отражения налогов в финансовой отчетности.

## Принципы устранения налоговой неэффективности с целью снижения рисков

Анализ причин (предпосылок) возникновения налоговых рисков направлен на выявление значительных резервов повышения эффективности бизнеса в целом. Эти резервы могут выражаться в снижении налогового бремени, повышении показателя чистой прибыли, ускорении оборачиваемости «входного» НДС и иных отложенных налоговых активов, например, убытков прошлых лет.

Последствием налоговой неэффективности могут являться миллионы рублей переплаченных налогов, а также долгосрочное «замораживание» денежных средств и, как следствие, значительное понижение финансовых показателей предприятия [3].

Чтобы исключить возникновение этого последствия, необходим стратегический подход к построению схемы управления налоговыми обязательствами, являющейся одним из ключевых элементов в составе оптимальной системы риск-менеджмента предпринимательской деятельности.

Такая схема управления должна основываться на следующих основных принципах:

- разработка единых критериев оценки налоговых рисков;
- детальная проработка методологии расчета основных налоговых обязательств;
- четкое определение зоны ответственности налогового подразделения, его предназначение и место в организационной структуре предприятия;
- соблюдение последовательности применения единых принципов выявления и оценки рисков с использованием соответствующих инструментов внутреннего контроля;
- регулярная и подробная отчетность по налоговым задачам перед руководством предприятия.

Одним из методов снижения налогового риска - налоговый бенчмаркинг. Его принцип заключается в сравнении показателей компании с показателями других предприятий отрасли (аналогичных предприятий) или определенного рынка. Владение такой информацией важно не только в плане анализа внутренних бизнес-процессов налоговой политики компании, но и в случае возникновения споров с налоговиками [4].

Известно, что одним из ключевых показателей финансового менеджмента является уровень налогового бремени (нагрузки).

Налоговая нагрузка - это величина относительная и рассчитывается как отношение суммы исчисленных налогов за соответствующий период к доходу (выручке), прибыли, чистым активам и т.д., то есть к экономической базе компании [5].

На практике компании применяют несколько вариантов расчета налоговой нагрузки (НН), а именно:

1.  $НН = Н/ВР$ , где:

Н - все уплачиваемые компанией налогов (в зависимости от применяемой системы налогообложения);

ВР - выручка от реализации.

Этот вариант позволяет выявить долю налогов в выручке - анализ налоговой нагрузки компании.

2.  $НН = (В - З - ЧП)/(В - З)$ , где:

В - выручка (издержки и прибыль);

З - затраты без учета налогов;

ЧП - прибыль компании без налогов, уплачиваемых с нее.

При использовании этого вариант необходимо учитывать, что прибыль, сама по себе, считается не совсем корректным измерителем нагрузки, так как деятельность компании может и не приносить прибыли, при этом налоги уплачиваются исправно.

3.  $ЭСН = Н_i / НОБ_i$ , где:

ЭСН - эффективная налоговая ставка;

$Н_i$  - сумма, подлежащая к уплате в бюджет по конкретному налогу;

НОБ<sub>i</sub> - облагаемая база по каждому налогу.

С налоговой нагрузкой (по каждому налогу) рассчитывается эффективная ставка, определяющая ее реальную составляющую.

Право использования субъектом предпринимательской деятельности способов достижения основной коммерческой цели с различными налоговыми последствиями, означает лишь то, что каждый из выбранных методов должен соответствовать своей экономической и законной сути. В ином случае наступает налоговый риск в результате действий (бездействий) органов государства и местного самоуправления [6].

### **Налоговые изменения, повлиявшие на структуру риск-менеджмента**

С 2017 года собирают и проверяют страховые взносы налоговики, у которых, очевидно, больше опыта в проверках, анализе данных и судебных спорах с предпринимателями. По этим причинам в текущем году следует ожидать повышение собираемости взносов. Тем более что налоговая служба России уже разослала своим подчиненным соответствующие рекомендации в части усиления работы зарплатных комиссий на местах (письмо ФНС России от 09.06.2016 № ЕД-4-15/10246).

По мнению налоговиков, администрирование единым государственным органом всех основных фискальных платежей должно значительно снизить бюрократические процедуры, издержки, а также повысит эффективность контрольных функций.

В связи с такими изменениями предприниматели перестраивают систему риск-менеджмента в части оплаты труда и отказываются от спорных выплат, с помощью которых можно было экономить на взносах, а также оценивают риски зарплат в конвертах. Так как теперь недоимку по взносам налоговики будут взыскивать намного активнее специалистов фондов посредством принудительного списания средств с расчетного счета предприятия, стоит заложить в бюджет резерв на погашение недоимок.

Кроме того, ужесточение контроля заработных плат является определенным стимулом для акционеров и топ-менеджмента очередной раз подумать, не пора ли выводить бизнес из тени.

Так как у большинства современных предприятий существуют проблемы с рентабельностью их деятельности, часть предпринимателей задумывается, как выжить. Очевидно, что соответствующее решение придется принимать не столько под влиянием нововведений в сфере налогового администрирования, сколько из экономической логики. А именно с позиции - можно ли позволить себе работать строго в правовом поле и оставаться в прибыли с учетом того, что возможность действовать полностью «в белую», помимо высокого

уровня расходов на сотрудников (как минус), дает и ряд очевидных выгод. Поэтому основная задача риск-менеджеров «оцифровать» эти выгоды для предприятия.

Что касается нововведений, непосредственно влияющих на увеличение расходов предприятия в части уплаты налога на прибыль организации, необходимо отметить, что с начала текущего года право предпринимателя полностью перенести старые убытки на текущую прибыль осталось в прошлом, так как теперь действует ограничение в 50 процентов прибыли, с другой ее половины нужно платить налог. Так как в этой ситуации минимизировать налог на прибыль стало сложнее, то предприниматели, накопившие убыток прошлых лет, сейчас усиленно ищут средства для уплаты налога на прибыль.

### **Вывод**

В условиях ощутимого снижения налоговых поступлений в бюджет государства, которое обусловлено финансовым кризисом, и как следствие, падением платежеспособности как предприятий малого и среднего бизнеса, так и крупных компаний в перспективе следует ожидать еще более значительного ужесточения налогового администрирования. Оно будет выражаться не только в инициировании налоговиками более регулярных проверок налогоплательщиков, но и в использовании ими нового программного обеспечения, способного ускорить процесс сбора и обработки рабочей информации о показателях деятельности предпринимателей. Помимо этого, налоговики будут применять и новые методы (подходы) к налоговым проверкам. Например, в будущем следует ожидать в России более активное развитие так называемого «отраслевого» подхода к администрированию налогов, когда налоговики будут интерпретировать соответствующие бизнес-модели и технологии различных отраслей промышленности для изыскания иных источников и причин доначислений.

Следует отметить, что эти подходы в последние годы уже применялись в некоторых отраслях (связь, телевидение), и ожидается, что аналогичные подходы будут использоваться и в других отраслях народной экономики.

В декабрьском послании парламенту (2016 год) Президент РФ потребовал уже в текущем году определиться с перенастройкой налоговой системы с тем, чтобы перезапустить ее с 2019 года.

Центр стратегических разработок уже готовит проект программы кардинального преобразования экономики страны. Особое внимание уделяется обеспечению стабильности и предсказуемости налоговой системы.

Очевидно, что стратегические решения будут зависеть от общего состояния народной экономики, а также от выбранных приоритетов ее развития. Из основных направлений в перенастройке налоговой системы России можно выделить три «налоговые развилки»: перераспределение прямых и косвенных налогов, налоговые льготы и прогрессивное налогообложение физических лиц.

Многие ведущие экономисты страны считают, в условиях кризиса значительно повышать налоги не очень разумно. То есть пока не начнется рост народной экономики, нужно использовать временные меры: приватизацию, заимствования, резервные фонды. Однако если повышение налогов будет неизбежно, особое акцент следует сделать на нейтральности отечественной налоговой системы. Например, отмена большинства налоговых льгот позволила бы провести такое повышение по более мягкому сценарию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Никонов В. Управление рисками: Как нам больше зарабатывать и меньше терять» - М.: Альпина Паблишерз, 2010 - 285 с.
2. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
3. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. - М.: Вильямс, 2016 - 1232 с.
4. Курылева О.И. Налоговый бенчмаркинг как метод снижения налоговых рисков. Материалы XII международной научной конференции; в 4-х ч./под ред. Семенова А.В., Малышева Н.Г., Руденко Ю.С. - М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. Ч. 3. 375 с.
5. Лобанов А.А., Чугунов А.В. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. - М.: Альпина Паблишерз, 2009 - 932 с.
6. Щекин Д.М. Налоговые риски и тенденции развития налогового права. М. Статут, 2007 - 17 с.

**Nikonova Julia Anatolyevna**

LLC «Auditing firm «Center for tax examinations», Russia, Moscow  
Moscow University S.Y. Witte, Russia, Moscow  
E-mail: [zenit.72@mail.ru](mailto:zenit.72@mail.ru)

**Chebashkina Galina Anatolyevna**

Treasury Department Head SSC RF JSC «NPO» «TSNIITMASH», Russia, Moscow  
Moscow University S.Y. Witte, Russia, Moscow  
E-mail: [galina83@bk.ru](mailto:galina83@bk.ru)

## **Principles of effective management of tax risks in a financial crisis**

**Abstract.** Modern methods (principles) of managing tax risks and obligations in the system of risk management vary significantly depending on the size of the enterprise, the degree of its publicity and the level of development of the methodology of corporate governance. The correct approach to risk management makes it possible to reduce the likelihood of disputes with tax authorities, since it is based on the principles of maximum conservatism and the use of clarifications by the financial department. The amount of tax liabilities directly affects both the amount of net profit and cash flows. More than half of financiers and economists note with alarm the emergence of negative trends for business directly related to tax changes. These changes contribute to a more serious analysis of the risk management system that was in effect before the changes took effect, in particular concerning the scope of tax administration. Therefore, entrepreneurs are forced to plan new costs and save on other expenses, look for a way to restrain the profitability of their activities within the plan, tighten control over payments, so as not to pay excess penalties and fines. Thus, effective risk management is one of the most important sources of increasing business efficiency and additional liquidity, which are so relevant for business in a financial crisis.

**Keywords:** risk management system; tax administration; tax planning; contributions; enterprise risk; tax risk management; tax risk factors