

# СВК для налогового мониторинга и не только

**UTair**



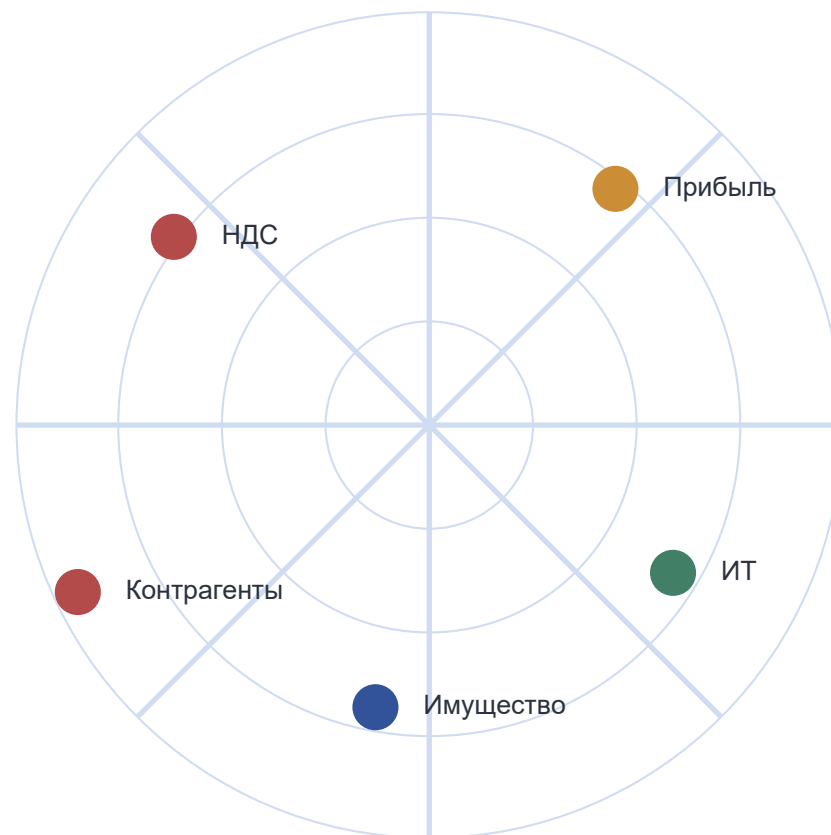
Октябрь 2026



# Риск — это то, что находится в темноте

Не налоговая. Не суд. Не внутренний аудитор.

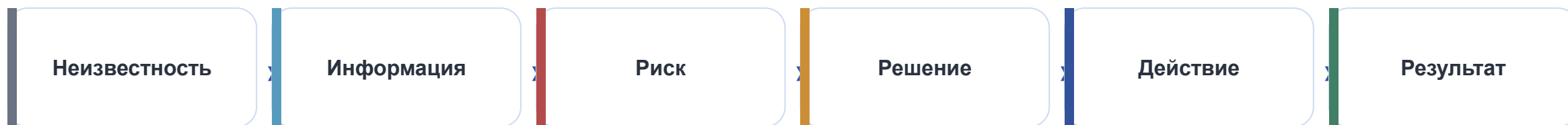
**Неизвестность**  
→ **потенциальная боль**



**СВК**  
→ **ВКЛЮЧИТЬ СВЕТ**

# Что делает СВК

Переводит смутный страх в управляемый цикл



**Контроль — это обратная связь:**  
результат → оценка → корректировка



# СВК одна — цели контроля разные

Единая архитектура, специализированные нормативные контуры

**Корпоративный контур**

Цели • активы • комплаенс •  
эффективность

**Бухгалтерский контур**

Факты хозяйственной жизни  
• учет • отчетность

**Налоговый контур**

Налоговые последствия •  
расчет • отчетность • сроки

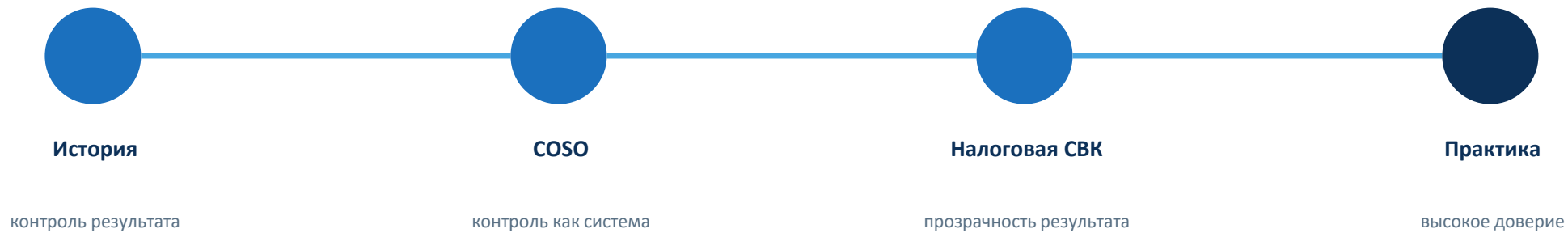
**СМК**

Качество • процесс •  
отклонение • улучшение

Общие процессы • общие данные • общие владельцы • часть общих контролей

# Внутренний контроль: от ревизии к Системе

История СВК → COSO → налоговая СВК → трансформация авиакомпании



Цель трансформации — высокий уровень доверия к системе формирования налогового результата.

# Как развивался внутренний контроль

От сохранности имущества — к управлению надежностью сложной организации

|             |   |                                                          |                                            |
|-------------|---|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| До XX века  | ● | Инвентаризация, касса, склад, двойная подпись            | Сохранить активы                           |
| XX век      | ● | Ревизия и бухгалтерский контроль                         | Найти ошибку постфактум                    |
| 1970–1980-е | ● | Рост корпораций, автоматизации и требований к отчетности | Контролировать процессы                    |
| 1985        | ● | Создание COSO для поддержки Комиссии Тредвея             | Ответ на проблему недостоверной отчетности |
| 1992        | ● | COSO Internal Control — Integrated Framework             | Единая системная модель                    |
| 2013 →      | ● | Обновленная COSO: технологии, сложность, глобализация    | Контроль как непрерывная система           |

Эволюция СВК: «поймать ошибку» → «понять риск» → «встроить контроль» → «проверять саму систему».

# COSO: почему контроль стал системой

COSO возникла в 1985 г.; интегрированная модель опубликована в 1992 г. и обновлена в 2013 г.

| Этап                         | Что изменилось                                                | Управленческий смысл                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1985 • Treadway/COSO         | Фокус на причинах мошеннической финансовой отчетности         | Контроль — вопрос руководства и корпоративной среды                   |
| 1992 • ICIF                  | Единое определение и 5 взаимосвязанных компонентов            | От отдельных проверок к системе                                       |
| 2009 • Monitoring            | Развит подход к мониторингу качества контролей                | Проверять не только операцию, но и работоспособность контроля         |
| 2013 • ICIF update           | 17 принципов; больше внимания технологиям и сложности бизнеса | СВК должна адаптироваться к цифровой организации                      |
| 2017+ • ERM / новые guidance | Связь риска со стратегией, данными, технологиями              | Контроль поддерживает достижение целей, а не существует ради контроля |

COSO — не набор проверок, а архитектура разумной уверенности в достижении целей.

# Архитектура COSO: пять систем самолета

СВК и авиация: надежность возникает только при совместной работе всех систем



Слабость одного компонента снижает доверие ко всей системе — как отказ одного критического контура самолета.

# Одна логика СВК — разные объекты доверия

Корпоративный, бухгалтерский и налоговый контуры используют общую архитектуру

| Контур        | Главный объект               | Что должно быть надежно                     | Типовой результат             |
|---------------|------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| Корпоративный | Цели и деятельность компании | решения • активы • compliance • процессы    | достижение целей              |
| Бухгалтерский | Факты хозяйственной жизни    | учет • первичка • отчетность                | достоверная отчетность        |
| Налоговый     | Налоговый результат          | квалификация • расчет • декларация • уплата | правильный и объяснимый налог |

Различаются цели и глубина формализации; процессы, люди, данные и значительная часть контролей — общие.

# Налоговая СВК: заглянуть в «черный ящик»

Результат должен быть не только рассчитан, но понятен, воспроизводим и доказуем



Ключевой вопрос: можем ли мы объяснить, почему система должна стабильно формировать правильный налоговый результат?

Не «так программа посчитала», а «мы понимаем происхождение результата и доверяем механизму его формирования».

# Оценка налоговой СВК: пять ступеней доверия

20 критериев оценки группируются по пяти компонентам системы

| Компонент              | Критериев | Вопрос доверия                                 | Что подтверждает зрелость                           |
|------------------------|-----------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Контрольная среда      | 4         | Люди способны и мотивированы делать правильно? | вовлеченность • роли • компетенции                  |
| Управление рисками     | 3         | Мы знаем, что может исказить налог?            | выявление • оценка • документирование               |
| Контрольные процедуры  | 5         | Риски реально покрыты?                         | описание • evidence • эффективность • автоматизация |
| Информационные системы | 5         | Можно доверять данным и алгоритмам?            | доступ • целостность • учет • ИТ-контроли           |
| Мониторинг             | 3         | Система замечает собственные слабости?         | оценка • недостатки • совершенствование             |

Баллы — приборная панель. Цель — доказуемая способность системы стабильно выдавать корректный результат.

## RCM: карта прозрачности налогового процесса

Реестр рисков и контролей показывает, что контролируется, где, кем и каким способом



RCM — не бюрократия: это причинная модель, превращающая неизвестность в управляемый объект.

# Контроль встраивается по всей цепочке

Центр налоговой СВК — архитектор, а не «ОТК на выходе»

| Этап                     | Основной риск                      | Кто ближе всего к причине | Пример контроля                  |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Бизнес-решение / договор | неверная налоговая квалификация    | бизнес + юристы + налоги  | согласование условий             |
| Первичка                 | неполнота / дефекты документов     | бизнес + бухгалтерия      | контроль до отражения            |
| Учет / ERP               | ошибка ставки, проводки, настройки | бухгалтерия + налоги + ИТ | сверка / автоматический контроль |
| Декларация               | неполнота / несогласованность      | налоговая функция         | контрольные соотношения          |
| Уплата                   | срок / сумма                       | налоги + казначейство     | календарь и подтверждение        |

Лучше встроенные контроли у владельцев процесса, чем один контролер, который получает «кучу брака» на выходе.

# Трансформация СВК авиакомпании: точка старта

Диагностика 2026 года — база для программы развития, а не оценка ради оценки

## Текущий уровень

49 / 100  
3-й уровень — «контролируемый»

## Сильная база

Оргструктура • ИТ-аудит • защита данных •  
учетные ИС • аудит

## Главный разрыв

Формализация рисков • описание КП • evidence  
• регулярная оценка эффективности

Траектория: формализация → прозрачность → проверяемость → автоматизация → постоянное улучшение

Цель — высокий уровень доверия к СВК, а не достижение формального рейтинга.

# Программа трансформации: от мероприятий к доверию

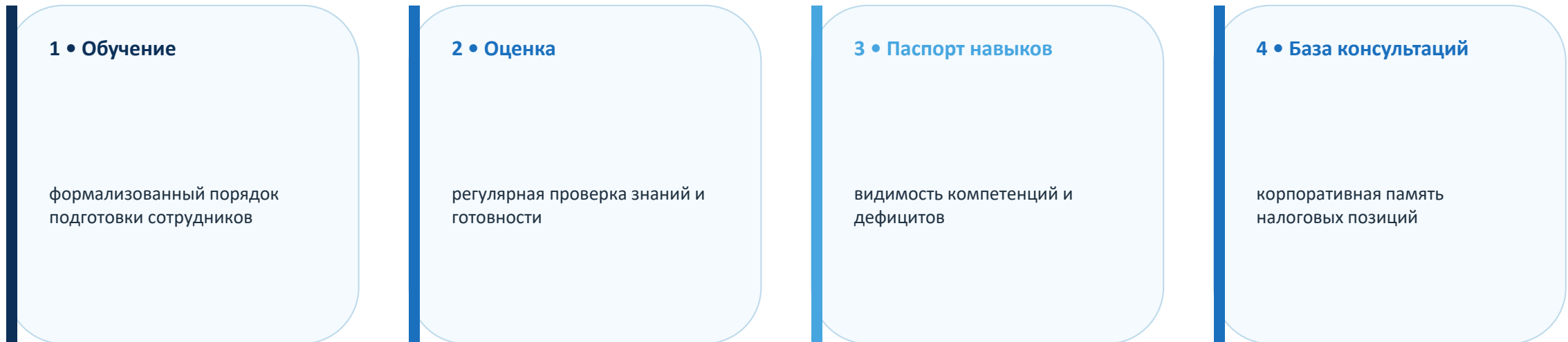
Каждая инициатива усиливает конкретный компонент СВК

| Направление | Что уже формируется / внедрено                 | Компонент СВК             | Эффект                        |
|-------------|------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Люди        | обучение • оценка • паспорт навыков            | контрольная среда         | компетентность и замещаемость |
| Исполнение  | электронная постановка задач и контроль сроков | процедуры / мониторинг    | наблюдаемость и evidence      |
| Знания      | единая база налоговых обращений и консультаций | информация / коммуникации | единая налоговая память       |
| ИТ          | регулярные встречи с ИТ + бэклог автоматизации | ИС / процедуры            | меньше ручных ошибок          |
| Архитектура | реестры рисков • КП • RCM • карты процессов    | риски / процедуры         | видимость покрытия и пробелов |

Разрозненные улучшения становятся единой системой, когда связаны с рисками, контролями, владельцами и доказательствами.

# Люди и знания: контрольная среда становится измеримой

Вовлеченность и компетентность переводятся из декларации в управляемый процесс

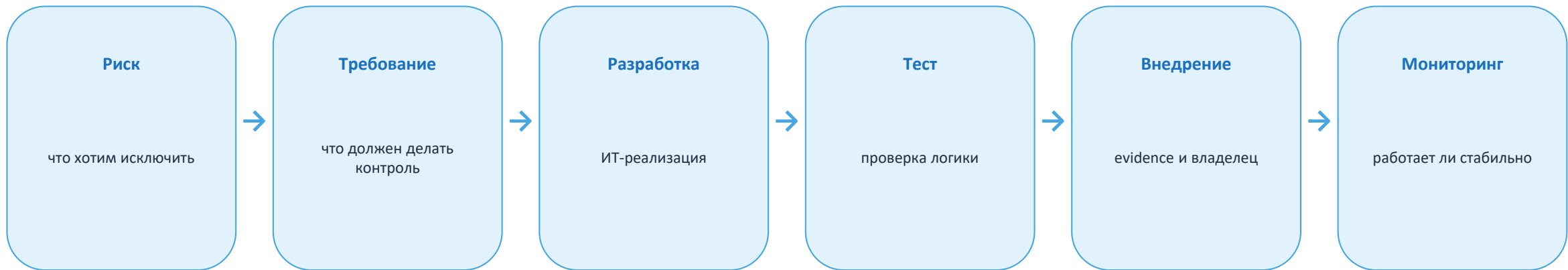


**Результат:** меньше зависимости от конкретного сотрудника, выше воспроизводимость решений и контролей.

Высокое доверие начинается с людей: система должна знать, кто умеет, кто отвечает и где хранится знание.

# Налоговая функция + ИТ: постоянный контур автоматизации

Автоматизируется не «отчетность вообще», а конкретные риски и контрольные процедуры



Регулярные встречи с ИТ превращают ручные проверки в системные, повторяемые и контролируемые решения.

# Целевое состояние: высокий уровень доверия

Не отсутствие ошибок, а способность системы объяснять, предупреждать, обнаруживать и исправлять

| Признак           | Как выглядит зрелая СВК                                      | Что дает руководству               |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Прозрачность      | видна цепочка «операция → данные → контроль → налог»         | понимание происхождения результата |
| Воспроизводимость | контроль может повторить другой компетентный сотрудник       | снижение зависимости от людей      |
| Доказуемость      | выполнение контроля оставляет evidence                       | подтверждаемость работы системы    |
| Измеримость       | есть показатели, тестирование, недостатки и сроки устранения | управляемость                      |
| Самоулучшение     | инцидент меняет процесс, контроль или автоматизацию          | устойчивость к новым рискам        |

Высокое доверие = мы знаем, почему система должна дать правильный результат и как она заметит собственный сбой.

# Контролировать систему, а не только результат

Итоговая формула трансформации налоговой СВК



СВК компании проходит трансформацию: от набора существующих контролей — к прозрачной, доказуемой и самоулучшающейся системе.

Цель — высокий уровень доверия к системе формирования налогового результата.

# UTair

Спасибо за внимание!

[Viktor.sakharov@utair.ru](mailto:Viktor.sakharov@utair.ru)

