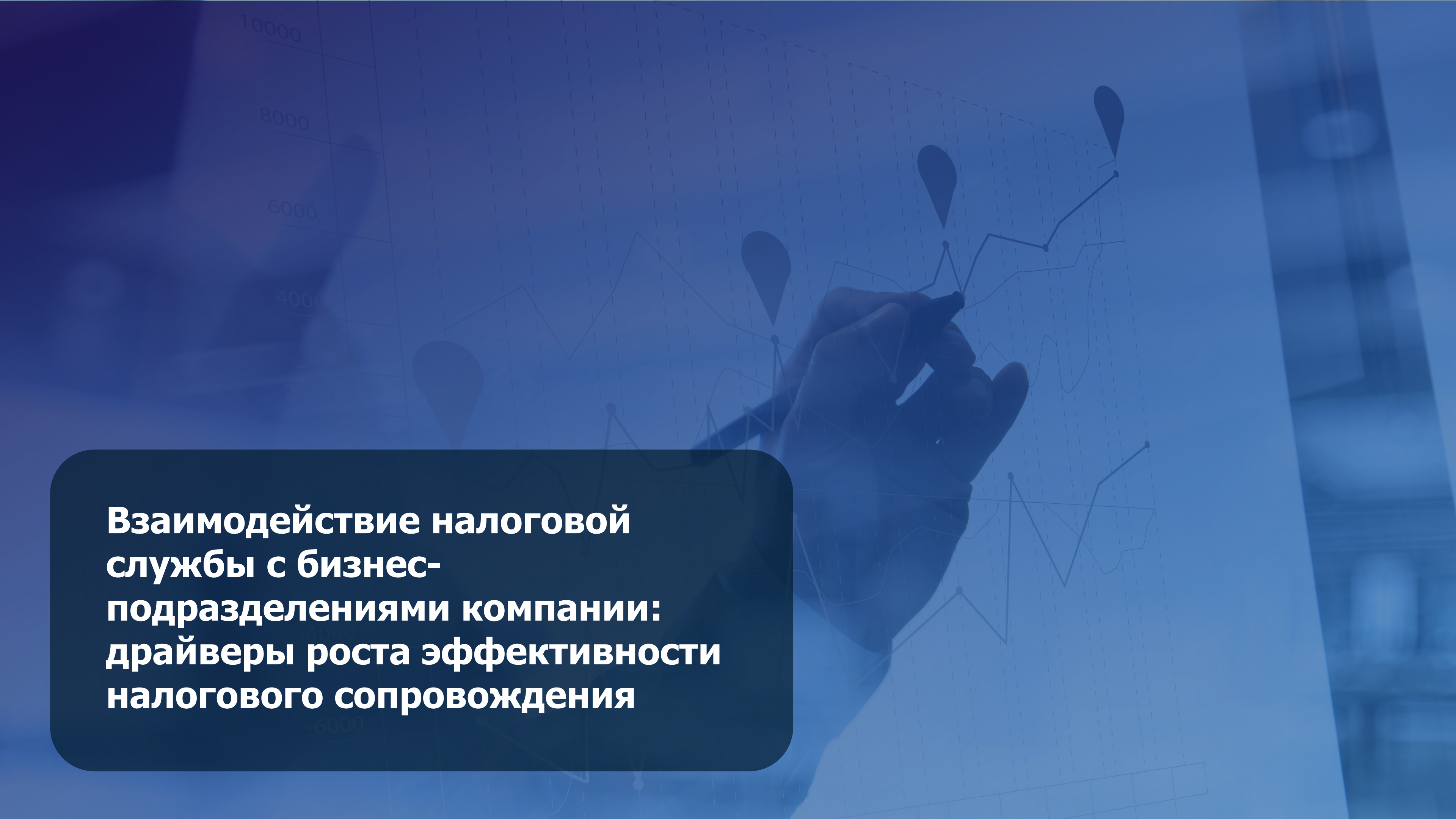




**Взаимодействие налоговой
службы с бизнес-
подразделениями компании:
драйверы роста эффективности
налогового сопровождения**

Налоговая стратегия как основа управления налоговой позицией Компании

Цель налоговой стратегии – задать общие принципы работы налоговой функции группы как гарантию соблюдения налогового законодательства в странах присутствия Группы, и тем самым обеспечить достижение целей, определенных Корпоративной стратегией Группы, а также повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности за счет управления налоговой нагрузкой и налоговыми рисками

Задачи налоговой стратегии:

- организовать эффективное взаимодействие по налоговым вопросам как внутри группы, так и с внешними стейкхолдерами
- обеспечить прозрачность процессов по вопросам налогообложения, происходящих внутри Группы
- обеспечить своевременность, полноту и корректность представления налоговой отчетности и уплаты налогов и сборов
- обеспечить своевременность предоставления заинтересованным сторонам информации, необходимой для принятия управленческих решений

Задачи налоговой стратегии определяют структуру и функционал налогового подразделения:

1. Бизнес-партнер и квалифицированный советник для бизнеса
2. Владелец системы управления налоговыми рисками
3. Представитель интересов как в налоговых органах, так и в более широком GR сегменте

Налоговая функция - задачи

Бизнес-партнер и квалифицированный советник для бизнеса		
Корпоративная стратегия: • проекты развития бизнеса, • реструктуризация бизнеса, • выход на новые рынки, • совместные предприятия.	Области применения компетенций налоговой функции: • построение налогово эффективных структур, • анализ и устранение налоговых утечек, • оперативное консультирование для построения моделей, • взаимодействие с налоговыми функциями партнеров по СП.	Взаимодействие: • блок стратегии и развития бизнеса, • M&A подразделения, • юрслужба.
Инвестиционный процесс	Области применения компетенций налоговой функции: • налоговая оценка инвестмоделей, • предложение мер поддержки (налоговые льготы), • контроль корректности вводов.	Взаимодействие: • операционный менеджмент, • служба внутреннего контроля.
Бюджетный процесс	Контроль расчета налогового бюджета	Экономическая функция
Владелец системы управления налоговыми рисками		
Общекорпоративная СВК и УР Комплаенс Учет и отчетность Закупки	Области применения компетенций налоговой функции: • создание и обеспечение функционирования СУНР, • согласование условий сделок, • методология исчисления налогов, налогового учета, • налоговое консультирование, • система оценки рисков контрагента • ТЦО, КИК, комплаенс в иных юрисдикциях.	Взаимодействие: • учетная функция, • экономическая функция, • юрслужба, • функция снабжения

Налоговая функция - задачи

GR и взаимодействие с налоговыми органами

Взаимодействие с налоговыми органами

Области применения компетенций налоговой функции:

- досудебное и судебное урегулирование налоговых споров (включая предпроверочный риск-анализ),
- согласование и планирование подачи УНД, платежей
- получение мотивированных мнений налогового органа,
- регистрационные действия (решение сложных ситуаций)

Взаимодействие:

- учетная функция,
- операционный менеджмент,
- функция снабжения
- юрслужба.

Взаимодействие с федеральными органами власти

Области применения компетенций налоговой функции:

- поддержка участия компании в органах отраслевых и межотраслевых ассоциаций, экспертных сообществах,
- законопроектная деятельность,
- предоставление информации руководству компании для переговоров и презентаций деятельности

Взаимодействие:

- Топ-менеджмент,
- GR-служба.

Взаимодействие с региональными органами власти

Области применения компетенций налоговой функции:

- аналогично федеральным,
- получение региональных мер гос.поддержки

Взаимодействие:

- Топ-менеджмент,
- GR-служба.

Показатели эффективности налоговой функции

Налоговая функция должна иметь не только качественные, но и количественные КПЭ

Возможные показатели для расчета КПЭ:

1. Эффективная налоговая ставка
2. Налоговая нагрузка к выручке
3. Получение мер господдержки с оценкой влияния на показатели инвестиционных проектов
4. Урегулирование налоговых споров, снятие налоговых рисков

Наиболее устойчивый показатель будет агрегировать несколько и взаимно их уравнивать

Необходимо предусмотреть нормализацию КПЭ на макроэкономику (курсы, цены) и на точечные бюджетные изъятия

Инструменты налоговой функции – налоговый мониторинг

Новая форма налогового контроля, демонстрирующая новый подход к взаимодействию налоговых органов с налогоплательщиками, в том числе в части разрешения возникающих споров, а также механизм, позволяющий не доводить до возникновения спора как такового



Сокращение сроков проверки

- Максимальный срок незакрытый проверкой (камеральной и выездной) достигает **4 года 6 месяцев**
- При проведении налогового мониторинга не превышает **1 года 9 месяцев**

** Без учета уточненных деклараций*



Освобождение от других видов налоговых проверок

- **Отказ от проведения камеральных и выездных налоговых проверок** позволит значительно уменьшить количество споров с налоговыми органами

** Камеральные проверки предусмотрены только в части возмещаемых налогов*



Отсутствие штрафов и пеней

- Полное отсутствие либо существенное сокращение **штрафных санкций**
- **Освобождение налогоплательщика от ответственности** при выполнении требований, изложенных в мотивированном мнении налогового органа, если впоследствии выяснится, что оно ошибочно



Получение мотивированного мнения налогового органа

- Получение предварительного мнения налогового органа о налоговых последствиях совершения конкретных хозяйственных операций, что позволяет заранее оценить риски налоговых доначислений и принять важные для бизнеса решения

Эффекты от перехода на налоговый мониторинг



Мероприятия налогового контроля и запросы налоговых органов

- Сокращение количества проверок
- Данные для проведения проверки размещены в системе
- Автоматизированный процесс взаимодействия



Управление и оценка рисков

- Мотивированное мнение в период проведения мониторинга
- Сокращение периода закрытия риска
- Снижение влияния отрицательной ретроспективной судебной практики, применяемой налоговыми органами к предыдущим периодам
- Сокращение риска «человеческого фактора»
- Развитие СВК



Предоставление документов

- Сокращение запрашиваемых документов
- Сокращение трудозатрат на подбор и предоставление документов через интеграцию с АИС-Налог 3



Регламентация перечня документов

- Документы предоставляются в рамках РИВ с установленными сроками
- Планирование задач сотрудников в процессе предоставления документов
- Автоматизация представления регламентных документов

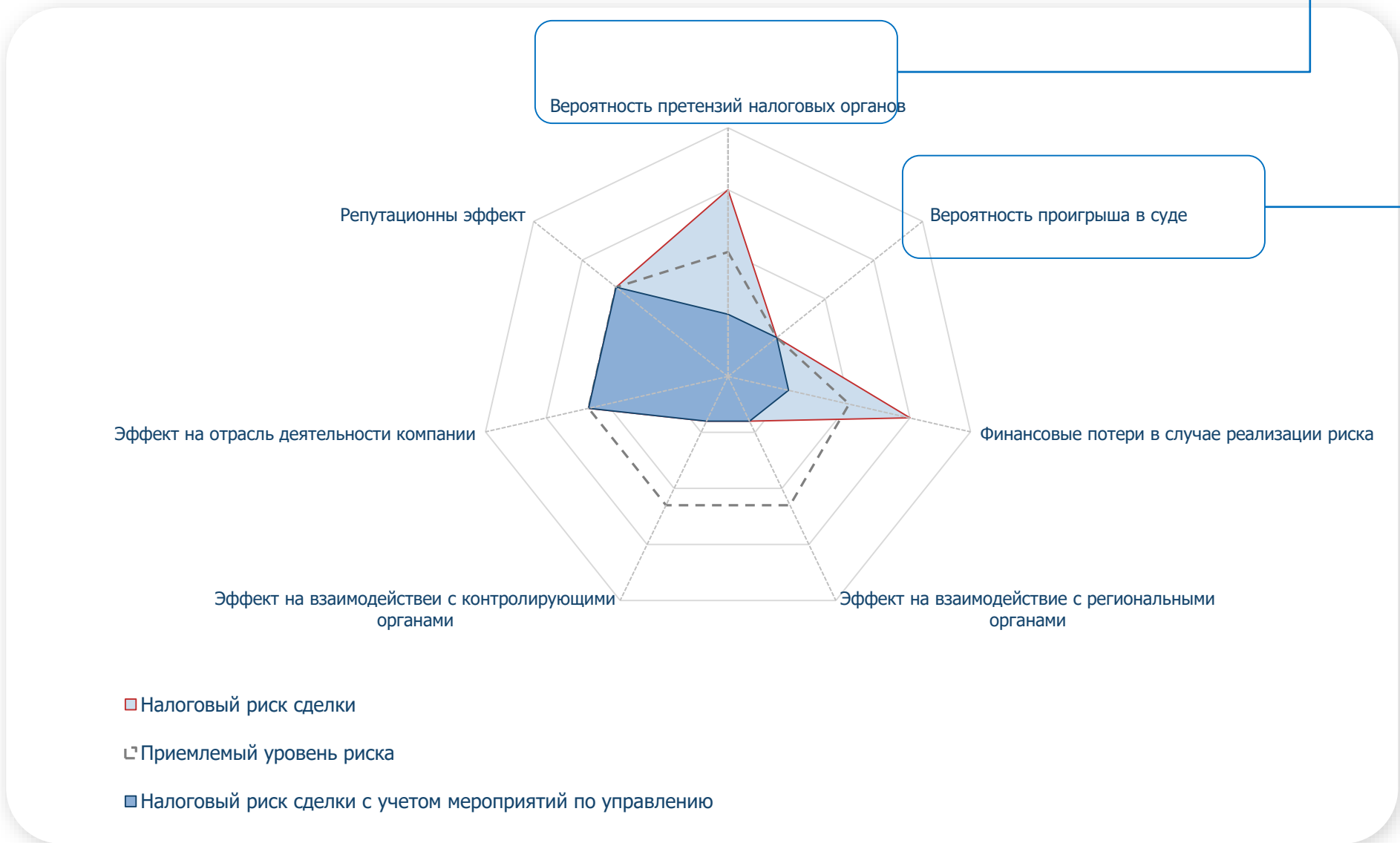
Инструменты налоговой функции - система управления налоговыми рисками



Методология оценки налоговых рисков

Интегральная оценка налогового риска

Скоринговая модель оценки



	Комментарии	Значение показателя	Балльная оценка
Вероятность предъявления претензий со стороны налоговых органов	Ранее предъявлялись претензии (в последнюю проверку - да). Положительная судебная практика: Постановление ФАС... Отсутствие собственного прецедента	80%	5
Судебная практика по аналогичным / схожим вопросам налогообложения	Положительная судебная практика: Постановление ФАС... Отсутствие собственного прецедента	30%	2
Наличие общих разъяснений компетентных регулирующих органов по аналогичным / схожим вопросам	-	0%	0
Данные налоговых проверок прошлых периодов (в том числе фактически предъявленные претензии налоговых органов по аналогичным / схожим вопросам)	Ранее предъявлялись претензии (в последнюю проверку - да)	70%	5
Полученные адресные разъяснения компетентных регулирующих органов	-	0%	0
Заключенные соглашения с налоговыми органами	-	0%	0

Матрица оценки вероятности проигрыша в суде

НК РФ	КС*	ВАС/ ВС/ Судебная коллегия ВС**	Наличие собственного прецедента	ФАС/ отказ в передаче в ВАС/ ВС**	Разъяснения Минфина (общие)	Балльная оценка вероятности проигрыша в суде
Неоднозначное положение НК РФ или не регулируется НК РФ (международным договором)	+	+/нет	+/нет	+/нет	+/-/нет	1
	+	+	-	+/-/нет	+/-/нет	2
	+	нет	-/нет	+/-/нет	+/-/нет	3
	+	-	+/-/нет	+/	+/-/нет	4
	-	+	+/нет	+/	+/-/нет	3
	-	нет	+	+/-/нет	+/-/нет	4
	-	-	+/нет	+/	+/-/нет	5
	-	нет	-/нет	+/-/нет	+/-/нет	5
	нет	+	+	+/	+/-/нет	1
	нет	+	-	+/	+/-/нет	2
	нет	-	+	+/	+/-/нет	4
	нет	-	-/нет	+/-/нет	+/-/нет	5
	нет	нет	+/нет	+/нет	+/-/нет	1
	нет	нет	+	-	+/-/нет	2
	нет	нет	-	+/-/нет	+/-/нет	5
	нет	нет	нет	-	+/-/нет	4-5***
	нет	нет	нет	нет	-/нет	***

Вероятностные параметры:

- Вероятность предъявления претензий со стороны налоговых органов
- Вероятность проигрыша в суде

Фискальные параметры:

Финансовые потери в случае реализации риска

Внешние параметры:

- Эффект на взаимодействие с контролирующими органами
- Эффект на взаимодействие с региональными органами власти
- Репутационный эффект
- Эффект на отрасль деятельности компании

Описание модели управления налоговыми рисками и резервами

Что делает	Кто делает	Как делает	Результат (документы)
Выявление НР	Бухгалтерские и налоговые службы	• Контрольные точки в рискованных бизнес-процессах (договоры, М&А сделки и т.д.) • Налоговое сопровождение бизнес-процессов (налоговые позиции) • Контрольные мероприятия	Первичная идентификация рисков
Оценка НР	Бухгалтерские и налоговые службы Верификация – налоговый директор	• Пятифакторная методика (алгоритм) оценки для внешних налоговых рисков • Количественная/качественная оценка для внутренних рисков	1. Паспорта НР, содержащие детальное описание оценки, выбора метода управления 2. Реестры НР, содержащие общую информацию по НР 3. Агрегированная отчетность по Группе
Управление НР	Критичные риски → Правление Существенные риски → налоговый директор Несущественные риски → начальники отделов, управлений	• Формула выбора оптимального способа управления (принятие, снижение, избежание) • Разработка плана мероприятий по управлению НР	Планы мероприятий и решения по управлению
Мониторинг НР	Отслеживание: Методологические службы Реализация: Бухгалтерские и налоговые службы Контроль: Налоговый директор	• Отслеживание правоприменительной практики и реализации плана мероприятий (контроль исполнения)	Отчеты о статусе выполнения мероприятий
Консолидация информации и оценка эффективности	Налоговый директор	• Ежеквартальная консолидация информации по Группе • Ежеквартальная агрегированная отчетность по НР	Сводная отчетность руководству

Инструменты налоговой функции - база налоговых консультаций

Блоки системы (виды вопросов):

По вопросам налогового законодательства

По вопросам бухгалтерского и налогового учета

По операциям с персоналом

По вопросам СВК

Дополнительный функционал:

Налоговые обзоры

НУ: Корпоративная позиция, адресные разъяснения Минфина, ФНС

FAQ: часто задаваемые вопросы

База знаний

Репозитории пользовательской документации



Ключевые настройки системы:

Настройка автоматического маршрута подготовки и согласования консультации с учетом существенности и категории запроса

Возможность направления ответа на дополнительное согласование (эскалация), обмен комментариями с сохранением в системе

Направление/получение уведомлений по почте, отслеживание статуса исполнения запроса

База налоговых консультаций – порядок оформления запроса

1

Оказание методологической поддержки осуществляется только через информационную систему

2

Корректный выбор раздела и категории запроса

3

Сумма материальности подтверждается документально

4

Инициатор описывает фактические обстоятельства, проведенный анализ норм законодательства, позиции Минфина, ФНС России, судебно-арбитражной практики и т.п.

5

Описание должно в полной мере отражать сущность проблемы и все детали, позволяющие проанализировать ситуацию, оценить риски и принять решение

6

Приложение документов, требующих анализа для выработки позиции