

Управление налоговыми рисками

Современный подход к управлению налоговыми
рисками предприятия

Иван Родионов, Старший менеджер налогового отдела «Эрнст энд Янг»



Налоговые риски в России 2003-2007 гг.

Компания	Период	Сумма претензий, (млрд. руб.)*	Последствия
ОАО «Руснефть»	2005-2007	26.5	<ul style="list-style-type: none"> • Уголовное преследование руководителей • Продажа бизнеса
ОАО «Волготанкер»	2005-2007	3,033	<ul style="list-style-type: none"> • Банкротство, распродажа имущества • Уголовное преследование руководителей
ОАО «ТНК-ВР»	2004-2005	38,5	<ul style="list-style-type: none"> • Компания погасила сумму претензий в бюджет, продолжается судебное разбирательство
ОАО «НК Юкос»	2003-2007	429,3	<ul style="list-style-type: none"> • Банкротство, распродажа активов • Уголовное преследование руководителей

* Источники: Бизнес-нефть 17.09.2007 г., Время новостей 13.08.2007 г., Агентство бизнес-новостей 10.11.2006 г., Ведомости 09.04.2007 г.

Почему налоги являются источником повышенного риска?



Налоговые риски

- Изъятие денежных средств
- Банкротство
- Арест имущества
- Уголовное преследование руководителей
- Отзыв и прекращение действия лицензий
- Ущерб деловой репутации
- Падение капитализации

Управление налоговыми рисками: основные цели и задачи

Усложнение операционных задач

Достаточно ли Ваших ресурсов для решения новых задач?



Управление налоговыми рисками: основные цели и задачи

Управление налоговыми рисками – новые факторы



Основная задача – Эффективное управление налоговыми рисками всего Предприятия

Управление налоговыми рисками: основные цели и задачи

Что определяет необходимость работы с налоговыми рисками?

Минимизация рисков

Необходимость предоставления прозрачной и достоверной информации акционерам и регуляторам

Рост количества отрицательных заключений (Material Weakness) на систему внутренних контролей в налоговых процессах

Значительные изменения в стандарты финансовой отчетности (МСФО, FIN 48, т.д.)

Глобальные изменения требования к системе внутреннего контроля

Изменение и усложнение налогового законодательства

Улучшение бизнеса

Скоординированная работа с налоговыми рисками

Улучшение бизнес-процессов

Совершенствование или исправление системы внутреннего контроля в налоговых процессах

Эффективное использование информации и технологий

Повышение эффективности работы налогового отдела

Повышение информативности и прозрачности пояснений по налоговым рискам в финансовой отчетности

Цель

Современный подход к управлению налоговыми рисками: основные принципы

- Более широкое определение налогового риска
 - «Любое событие, действие либо бездействие в налоговой стратегии, налоговой деятельности, подготовке налоговой либо финансовой отчетности, которое неблагоприятно влияет на налоговые либо деловые цели компании»
- Поиск причин возникновения налоговых рисков и источников их возникновения в бизнес-процессах компании и внешней среде
- Разработка системы внутреннего контроля, позволяющей своевременно идентифицировать, оценивать и предотвращать материализацию налоговых рисков
- Вовлечение широкого круга заинтересованных лиц (аудиторский комитет, акционеры, менеджмент) в процесс принятия решений по налоговым рискам

Новое определение налогового риска - примеры

Управление налоговым отделом

- Неэффективное управление налоговыми обязательствами в результате отсутствия политик, процедур и должностных инструкции для сотрудников налогового отдела
- Недостаточное взаимодействие с аудиторским комитетом, высшим руководством и прочими подразделениями Компании для согласования стратегии, ожиданий и ключевых решений
- Неправильная организация и подчиненность налогового отдела, не позволяющая достичь стратегических целей Компании в области налогов

Налоговое планирование

- Неполное использование существующих налоговых льгот и режимов в различных регионах и юрисдикциях и при планировании новых сделок
- Недостаток согласования последствий налоговой реструктуризации Группы компаний с региональными/местными органами власти
- Неприемлемый уровень риска, связанный с применяемыми инструментами налогового планирования

Оценка налоговых рисков

- Материализация незапланированных налоговых рисков в результате отсутствия эффективной процедуры выявления и оценки рисков
- Возникновение существенных налоговых рисков, в результате несвоевременного вовлечения налоговых специалистов в оценку налоговых рисков приобретенных компаний
- Ущерб репутации компании в результате отсутствие учета данного фактора при оценке рисков налоговым отделом

НДС

- Отказы/задержки в возмещении «входящего» НДС по экспортной реализации в результате неэффективного документооборота
- Отказ в вычете «входящего» НДС в результате отсутствия/недостаточности контролей за добросовестностью поставщиков
- Отказ в вычете «входящего» НДС в результате отсутствия контроля за добросовестностью поставщиков

Поиск причин и источников возникновения налоговых рисков в бизнес-процессах компании

Налоговый риск

Неприемлемый уровень риска, связанный с применяемыми инструментами налогового планирования

Возможные причины риска...

- Отсутствие эффективной процедуры выявления и единых принципов оценки налоговых рисков
- Несоответствие применяемых принципов оценки налоговых рисков принципам оценки бизнес-рисков компании
- Отсутствие согласования принятых решений по налогам с органами корпоративного управления компании
- Недостаточная квалификация и компетенция экспертов, принимающих решение в отношении оценки налоговых рисков

Поиск причин и источников возникновения налоговых рисков в бизнес-процессах компании

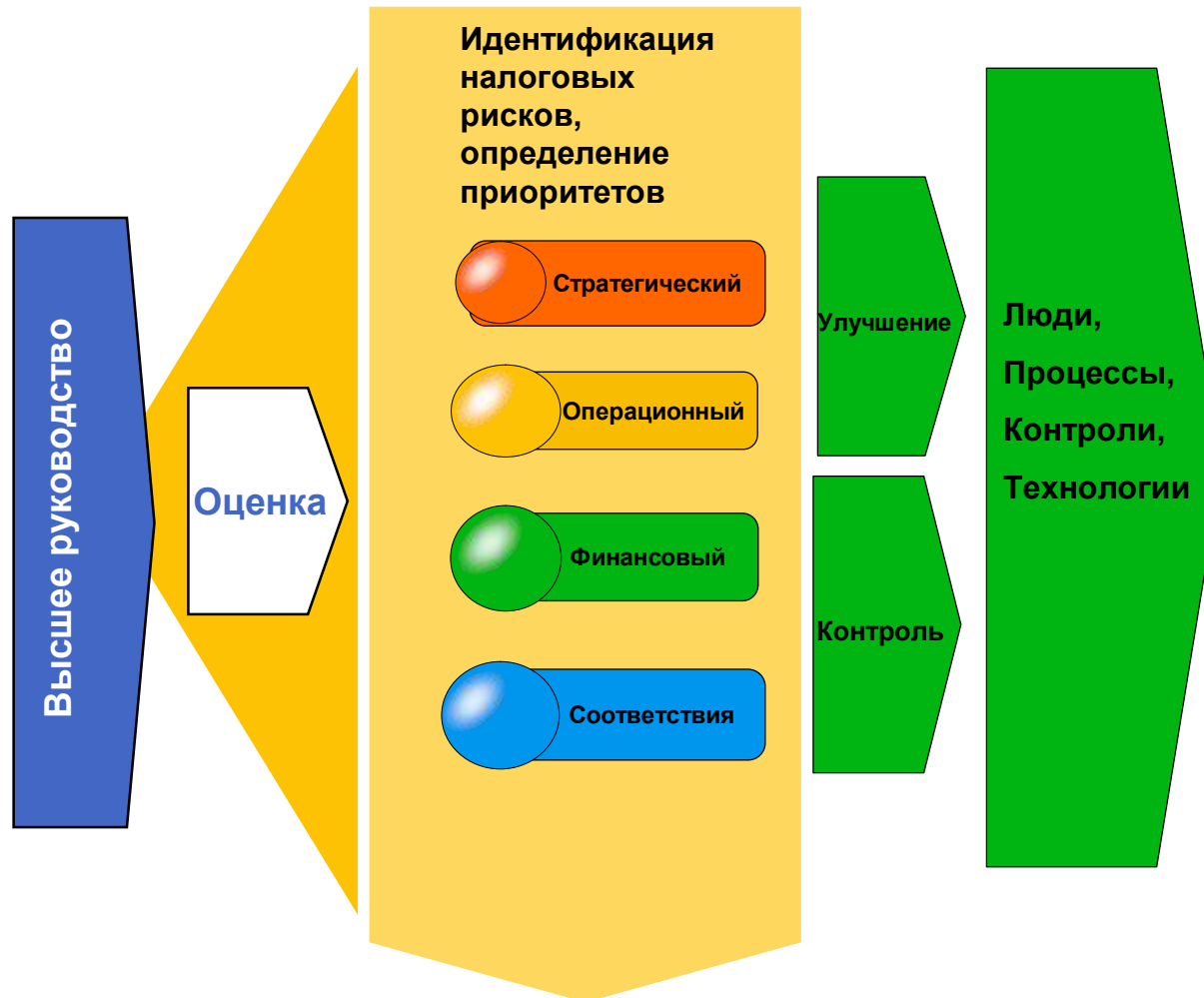
Налоговый риск

Отказ в вычете
«входящего» НДС,
относящегося к
экспортной реализации

Возможные причины риска...

- Неэффективная процедура сбора подтверждающих фактический экспорт документов
- Отсутствие процедуры проверки добросовестности поставщиков
- Отсутствие процедуры отдельного учета затрат по реализации товаров на экспорт и на внутрисоссийский рынок

Управление налоговыми рисками Логический и скоординированный процесс



Примеры Процессов

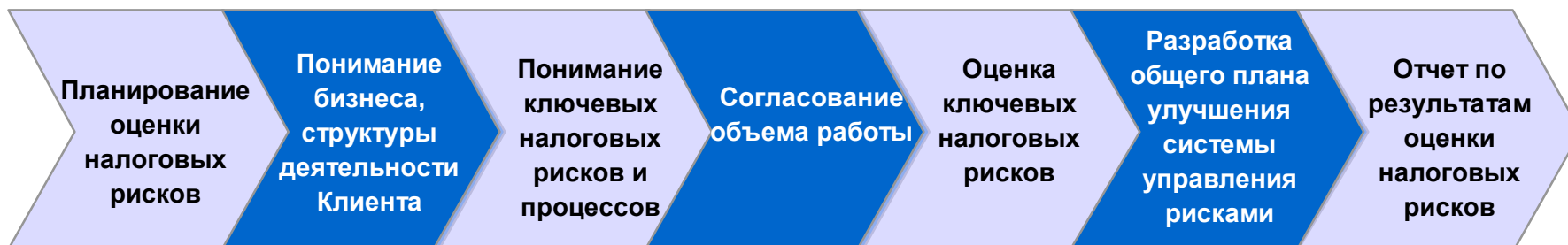
- Планирование и структурирование
- Трансфертное ценообразование
- НДС, таможенные платежи
- Расчет налоговых резервов для финансовой отчетности
- Документирование внутренних контролей
- Составление налоговых деклараций
- Урегулирование налоговых споров



Оценка налоговых рисков

Основа управления налоговыми рисками

Методология



Результат

- Оценка **вероятности/эффекта** налоговых рисков Компании
- **Идентификация и анализ** рисков, расположение их на «карте налоговых рисков»
- Достижение консенсуса в оценке **приоритетности** налоговых рисков
- Разработка плана по **Снижению** налоговых рисков и **Мониторингу** контролей
- Предоставление **достоверной информации акционерам**



Управление налоговыми рисками – дальнейшие шаги

- Построение полноценной системы управления налоговыми рисками и совершенствование налоговой функции компании
 - Разработка налоговой стратегии и организационной структуры
 - Разработка внутренних политик и процедур
 - Разработка протоколов информирования и взаимодействия налогового отдела с органами корпоративного управления
 - Повышение налоговой функциональности информационных систем
 - Совершенствование системы внутренних контролей в налоговых процессах
 - Встраивание налоговой функции в ключевые бизнес-процессы компании

Иван Родионов

«Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»

Старший менеджер налогового отдела

Руководитель направления по Управлению налоговыми рисками

+7 (495) 755 9719

ivan.rodionov@ru.ey.com

ERNST & YOUNG LLP

www.ey.com

© 2007 Ernst & Young LLP.

All Rights Reserved.

Ernst & Young is
a registered trademark.