

# HEAD of TAX

налоговая функция в условиях турбулентности:  
опыт прошлого в условиях настоящего



**Наталья Якушева**

Наталья Якушева

# HEAD of TAX

налоговая функция  
в условиях турбулентности:  
опыт прошлого в условиях  
настоящего

Москва  
2024

# Оглавление



Автор книги

## Наталья Якушева

*налоговый директор, группа компаний «Черноголовка» — признанный лидер на российском рынке безалкогольных напитков*

### О книге

Книга основана полностью на практических знаниях — здесь нет сплошной теории. Любой вывод, решение, совет, наставление — это итог многолетней практики. При этом книга изложена в такой форме, в которой читатель полученную информацию (изученные инструменты) может применить к собственной работе.

Книга позволяет получить ценную информацию касательно выстраивания взаимоотношений между подразделениями (их сотрудниками) в группе компаний.

Читатель выделит для себя моменты, с помощью которых он сможет качественно выстроить взаимодействие между специалистами в целях решения как локальных задач, так и глобальных в рамках программы развития компании.

Предисловие от сооснователей Академии БЕПС .....	6
Предисловие .....	8
Введение .....	11
<b>Глава 1. «Действующие» лица .....</b>	<b>13</b>
1.1. Структура ООО «Группа Компаний «Русагро» .....	15
1.2. Возможности налогового директора .....	21
1.3. Консультанты .....	24
<b>Глава 2. «Soft skills» .....</b>	<b>25</b>
2.1. Фиксирование задач и аналитическая отчетность .....	26
2.2. Риски .....	37
<b>Глава 3. Кросс-функциональное взаимодействие .....</b>	<b>44</b>
3.1. Субъекты коммуникации .....	46
3.2. Причины неэффективности .....	48
<b>Глава 4. «Налоговая политика» = «налоговая стратегия»? .....</b>	<b>59</b>
4.1. Возможная структура документа «Налоговая стратегия» .....	64
4.2. Вызовы на 2022 год .....	72
4.3. Налоговая стратегия на 2023 год .....	76
Послесловие .....	79

# ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ СОСНОВАТЕЛЕЙ АКАДЕМИИ БЕПС

Понимание содержания налоговой профессии обычно приходит с годами практики. Консультанты, судьи, сотрудники налоговых органов, бизнеса любой величины, как правило, видят все возможности, вызовы и прелести налоговой карьеры только после того, как они достаточно глубоко погружаются в нее.

Академия БЕПС старается познакомить с налоговой профессией раньше и быстрее. Для молодежи книга станет открытием налогового мира, профессионалы познакомятся с нюансами, до которых невозможно додуматься самостоятельно, а можно только увидеть в реальной жизни.

Налоговая жизнь компаний очень разная, несмотря на то, что в целом все налогоплательщики живут в единой системе налоговых координат, основанной на Налоговом кодексе РФ. Причина такой вариативности в том, что налогами занимаются люди, они могут иметь разные взгляды на понимание налогов, их место в деятельности налогоплательщиков, различное налоговое образование, налоговую атмосферу, формирующуюся в корпорациях. Книга дает шанс разобраться в этой сложной тематике, где налогами занимаются многочисленные подразделения, важно учитывать мнение руководства и акционеров, надо обращать внимание и на то, что происходит за пределами компании.

Наталья не просто один из заслуженно известных профессионалов. Она неравнодушный человек, который хотел бы поделиться своим опытом с маститыми профессионалами своего дела и с молодым поколением, которое только начинает налоговую карьеру или только задумывается об этом.

Одна из целей Академии БЕПС — объединять неравнодушных налоговых коллег, знакомить их между собой, укрепляя профессиональное общение, и мы надеемся, что эта публикация будет способствовать достижению этой цели.

Академия БЕПС выражает благодарность своим выпускникам Аржаане Саат и Никите Маркелову за активное участие в подготовке книги.

Выражаем благодарность и соосновательнице Клуба Налоговых Директоров Академии БЕПС Оксане Адян.



## Виктор Мачехин

**Сооснователь Академии БЕПС**

*Кандидат юридических наук*

*Научный руководитель Рос-ИФА*

*Руководитель Лаборатории исследований налоговой политики ИПЭИ РАНХиГС*

*Доцент кафедры налогового права МГЮА*

*Доцент кафедры публичного права ГАУГН*

*Доцент Департамента налогообложения и налогового администрирования Финансового университета*

*Имеет большой опыт консультирования крупных иностранных компаний, а также российских предприятий, в том числе с государственным участием, по широкому кругу вопросов в области налогового законодательства, в том числе налогообложения ценных бумаг, банковских сделок, структурированных продуктов, международного налогообложения.*

*Виктор также участвовал в проектах, связанных с подготовкой законопроектов, направленных на совершенствование налогового законодательства.*

*Является автором многочисленных научных публикаций, а также широко известным спикером налоговых конференций.*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Большинство из нас вне зависимости от профессии время от времени испытывает желание заглянуть «за кулисы» тех или иных процессов, учреждений, явлений. И это желание возрастает, если речь идет о тех вещах, которые касаются непосредственно нас самих в профессиональной или личной жизни. Отсюда понятна популярность различных форумов, семинаров и тренингов, где выступающие делятся практически личными секретами, откровенно рассказывая о том, «а как у них»: как правило, эти секции собирают максимальное число внимательных зрителей.

Эта книга – по-своему уникальное пособие, приоткрывающее тайную завесу над тем, как работает налоговая функция в одном из крупнейших российских (и трансграничных) холдингов. Наталья делится теми самыми «желанными» секретами и наработками, которые являются квинтэссенцией знаний, начитанности и собственного опыта, а не абстрактными рассуждениями с университетской кафедры. Сжатость и четкость изложения, его последовательность в соответствии с ключевыми и сущностно важными аспектами работы налоговой функции – отдельное достоинство пособия в сравнении с многими пространными представителями жанра non-fiction. Тем не менее некоторые участки я бы рекомендовал перечитать не по одному разу, чтобы лучше осмыслить практические инструменты от автора. Последние ценны еще и тем, что не выглядят неповторимым в других условиях и в другой корпорации, – книга как раз начинается с осознания роли и места налоговой функции в корпоративной структуре, выводы этого раздела,

как и большинства остальных, носят универсальный и труднооспоримый характер.

Роль налогового менеджера – не по записи в трудовой книжке, но по сущностной функции – сегодня сложно переоценить. Налоги являются важнейшим бизнес-фактором, источником расходов и рисков, но также и важным ресурсом, а где-то – даже дополнительным доходом и возможностью для бизнеса и его бенефициаров. При этом сам налоговый ландшафт подвержен постоянным колоссальным изменениям: например, входящий в привычку механизм единого налогового счета появился в нашей жизни чуть больше чем за полгода от озвученной идеи до начала обязательного применения в полную силу. Еще пару лет назад сложно было помышлять о радикальном сломе финансовых и логистических цепочек, прекращении работы самых значимых (с точки зрения оборотов по странам) налоговых соглашений с участием России. Не говоря уже о первом за десятилетия чрезвычайном налоге на сверхприбыль компаний, предугадать появление которого было решительно невозможно. Сюда же можно добавить постоянно меняющуюся арбитражную практику по налоговым спорам, многочисленные и витиеватые разъяснения Минфина, непредсказуемые подходы налоговой службы к налоговому контролю и многотомные ежегодные изменения в налоговое законодательство. Однако это та реальность, в которой приходится существовать бизнесу и в которой без грамотно выстроенной налоговой функции во главе с увлеченными и грамотными специалистами выжить практически невозможно.

В этом кратком, но невероятно емком пособии читатель найдет ответы на многие вопросы на стыке финансов и налогового учета, риск-менеджмента, бизнес-управления и даже психологии, обнаружить которые в любом другом

одном месте было бы очень трудно. Книга будет полезна не только налоговым менеджерам, но и налоговым консультантам, пытающимся понять, как работает реальный бизнес «изнутри», а также всем, кто интересуется организацией эффективной налоговой функции в компании практически любого масштаба.



## Алексей Артюх

**Партнер юридической компании «Taxology»**

Член международной налоговой ассоциации (IFA)

Автор многочисленных публикаций в профессиональных журналах и в собственном блоге на портале zakon.ru

Регулярный спикер профильных конференций Infor-media, Акцион-МЦФЭР, Право.ру, проекта «Поддержка» и других

Выпускающий редактор дайджестов и автор большинства аналитических алертов компании «Taxology»

✉ [artyukh@taxology.ru](mailto:artyukh@taxology.ru)

Алексей Артюх специализируется на разрешении налоговых споров, сопровождении налоговых проверок и налоговом консультировании. Имеет высшее юридическое и высшее экономическое образование, обладает опытом работы во всемирно известных металлургических холдингах.

Алексей успешно представлял интересы клиентов в десятках судебных процессов в большинстве арбитражных округов России. Среди его профессиональных судебных достижений – 13 прецедентных налоговых побед в Верховном Суде Российской Федерации.

Кроме того, в сферу компетенций Алексея входят налоговое планирование, структурирование, а также выявление и возврат скрытых налоговых переплат.

# АКАДЕМИЯ БЕПС



Академия БЕПС - признанная платформа обмена опытом и подготовки специалистов в области международного налогообложения.

Нашими партнерами являются крупнейшие компании, занимающие лидирующие позиции на рынке России и зарубежья.

Диплом о прохождении курса Академии БЕПС является одним из предпочтительных пунктов при трудоустройстве в крупные международные компании, такие как OZON, Аккую Нуклеар, Lukoil и TikTok

## АКАДЕМИЯ БЕПС В ЦИФРАХ



**>3**

лет успешной  
работы



**>50**

экспертов в области  
международного  
налогообложения  
со всего мира



**>1000**

выпускников  
из 15 стран

[узнать подробнее](#)



практический онлайн курс

## БОРЬБА С УХОДОМ ОТ НАЛОГОВ

Регистрируйтесь до конца февраля 2024  
и получите скидку 20% по промокоду Head of Tax

Академия БЕПС за более чем 3 года своей работы провела множество курсов, мероприятий и продолжает развиваться. Те, кто знакомы с нашими флагманскими курсами - первой ступенью Международное налогообложение - от основ до налогового планирования и второй Международные налоговые договоры: профессиональный уровень, наверняка с радостью оценят новость о запуске третьей ступени - **Борьба с уходом от налогов**.

Этот курс позволит вам систематизировать знания и перенять лучшие практики в сфере противодействия уклонению от уплаты налогов.

В рамках курса вы изучите ключевые инструменты и механизмы борьбы с размыванием налоговой базы и незаконной оптимизацией налогообложения. Особое внимание будет уделено анализу последних тенденций и глобальных инициатив в сфере налогового администрирования.

Курс включает 15 тематических модулей. Среди ключевых тем:

- Общие положения о противодействии уходу от налогов в России и мире
- Применение международных соглашений для защиты налоговой базы
- Правила налогообложения и отчетности для КИК
- Концепция фактического получателя дохода
- Особенности налогообложения электронной коммерции
- Методы борьбы с манипулированием трансфертными ценами
- Противодействие использованию офшорных юрисдикций
- И многое другое

Отдельный модуль курса посвящен анализу судебной практики по налоговым спорам в сфере трансграничных операций и структур.

**В рамках обучения вы получите возможность принять участие в практическом проекте по реструктуризации бизнеса с учетом последних тенденций и новаций в сфере международного налогообложения.**

Лекции будут читать ведущие российские эксперты-практики в области трансграничного налогообложения:

- Виктор Мачехин, сооснователь Академии БЕПС, доцент МГЮА
- Рустам Вахитов, сооснователь Академии БЕПС
- Ольга Воробьева, руководитель юридической практики Emerging Markets Group
- Евгений Тимофеев, партнер юридической фирмы "Тимофеев, Гусев и партнеры"
- Антон Кабаков, партнер компании Forte Tax & Law

**Пройдя это обучение, вы:**

- Систематизируете знания в сфере противодействия размыванию налоговой базы
- Изучите лучшие мировые практики по защите интересов государства в сфере трансграничного налогообложения.
- Получите актуальную информацию об основных тенденциях и новациях в этой сфере.
- Сможете эффективно консультировать по вопросам структурирования трансграничных операций и минимизации связанных налоговых рисков.
- Приобретете ценный практический опыт в ходе выполнения проекта по реструктуризации бизнеса.

По итогам обучения слушатели получат именной сертификат Академии БЕПС о прохождении курса. Этот документ ценится международными компаниями и крупными юридическими фирмами при приеме на работу и оценке квалификации специалистов.

**При покупке курса до конца февраля 2024 действует скидка 20% по промокоду Head of Tax**

[узнать подробнее](#)

## ГЛАВА 1

# «ДЕЙСТВУЮЩИЕ» ЛИЦА

В рамках образовательных программ BEPS Academy стартовал курс «HEAD of TAX – налоговая функция в условиях турбулентности: опыт прошлого в условиях настоящего».

Наталья Якушева (налоговый директор ООО «Группа Компаний «Русагро» и, соответственно, автор вышеупомянутого курса) поделилась, что план по созданию курса вынашивался долго. Идея по созданию подобного курса пришла ей после того, как ее сын сказал, что собирать «LEGO» легко и просто, а перед ней лежала кипа каких-то непонятных деталей и ей было непонятно, что с ними делать.

Существует такой термин, как «проклятие знания», т.е. то, что кому-то кажется очевидным, для других может казаться не очевидным и сложным. Действительно, наши профессиональные знания в какой-то момент мешают донести полную, комфортную, корректную информацию до собеседника, т.к. многие вещи нам кажутся очевидными. Мы пропускаем детали, не акцентируем на них внимание, и, соответственно, собеседник может сделать неправильные выводы. Поэтому нужно иногда задаваться вопросом: действительно ли то, что очевидно для тебя, очевидно для другого? И помощником здесь выступает навык критического мышления, который позволяет анализировать информацию всесторонне и делать обоснованные выводы. Умение анализировать информацию со всех сторон делает ее объективной, что дает возможность критично относиться, в первую очередь, к собственным суждениям; делает вас гибким, креативным, умеющим слышать собеседника, быть наблюдательным и готовым признавать свои ошибки, соответственно, готовым к новым знаниям, а также действовать в условиях неопределенности. Навык критического мышления позволяет быть убедительным, так как при подаче информации вы обращаетесь к фактам и логике.

Многие вещи, понятные и очевидные для меня сейчас, не были таковыми еще 3–4 года назад. С этой точки зрения и родилась идея создания курса и потребность поделиться своими знаниями. Некоторые вещи для слушателей, возможно, будут очень просты, и вполне могут возникнуть вопросы: «Точно! Я это знаю, но почему-то не делала раньше». Поэтому автор надеется, что слушатели из курса почерпнут для себя какие-то инсайды и применят навык критического мышления.

## 1.1 Структура ООО «Группа Компаний «Русагро»

Какое место занимают налоги в структуре ООО «Группа Компаний «Русагро»?



## Задачи Управления:

- Разработка и обеспечение единой методологии и единого подхода по спорным вопросам (БУ, НУ)
- Достижение оптимальной эффективной налоговой ставки
- Разработки стратегии налогового спора и лидирование (координация) процесса
- Сделки M&A
- Разработка и защита налоговой стратегии
- Лидирование проектов (внедрение ФСУ Аренда, Налоговый мониторинг)

## Конфликты???

## Как избежать?

- Прямое и функциональное подчинение
- Понимание общих приоритетов
- Решение (в большинстве случаев) доводится до всех с пояснением и принятием Что и Зачем мы так делаем  
Функция доверенный советник
- Признавать ошибку и перестраиваться
- Функциональный подчиненный — чьи задачи для него важней?
- Налоги/Отчетность = риски и ответственность Руководителя управления

Текущая структура в компании следующая: под руководством финансового директора группы работают:

- руководитель управления методологии и налогового планирования, это функция Натальи Якушевой;
- руководитель ОЦО, который отвечает за организацию бухгалтерского учета всех компаний группы;
- казначейство;
- контролинг, в которое сейчас входит МСФО (раньше было немного по-другому);
- финансовые директора бизнес-направлений.

В прямом подчинении Натальи Якушевой трое коллег:

- 1) налоговый менеджер России;
- 2) налоговый менеджер по зарубежным активам (иностранные компании) и проектам;
- 3) методолог по ТЦО.

Налоговые менеджеры в бизнесах напрямую подчиняются непосредственно финансовому директору. Также функционально подчиняется Наталье Якушевой управление базового учета и управления отчетности (ОЦО). У слушателей может возникнуть ощущение, что это не очень удобно, когда существует прямое и функциональное подчинение, но за 10 лет у меня не было конфликта с прямыми руководителями, потому что есть понимание общих приоритетов и задач. До своих подчиненных я довожу то или иное решение всегда с пояснением причин, почему и зачем принято это решение. Как только у коллег есть понимание, вовлечение в рабочий процесс совершенно другое: конфликты, как правило, не возникают, потому что все решают общую задачу. Также однозначно очень важно уметь признавать ошибки и перестраиваться.

В сущности, руководитель управления методологии и налогового планирования отвечает за все налоговые риски, за методологию и отчетность. Поэтому, исполняя практически в одном лице функцию главного бухгалтера и налогового директора, это просто. Нужно ли выводить налоговую функцию под функционал главного бухгалтера (ОЦО)? На мой взгляд, не нужно. Методологию завести можно, это оправдано, а налоги – нет, потому что сущность главного бухгалтера и налогов разная. Бухгалтерия отвечает все-таки за факт хозяйственной деятельности, за то, что уже случилось, а именно планирование сделки – оно должно разделяться, чтобы избежать ненужных рисков; не соединять

в одном лице человека, отвечающего за отчетность и принимающего решения по сделке.

Структура компании менялась, она не всегда была такой, как сейчас. Исторически она выглядела следующим образом: десять лет назад структура компании была очень простая – был финансовый директор, управление методологии и налогового планирования, куда входило два методолога. Задача методологов на тот момент была верхнеуровнево определить методологию, определить единые принципы и дать консультацию по запросу. Можно было сказать, что фраза «не лезь в бизнес» – это был некий лозунг тогда.

Далее происходит процесс передачи бухгалтерской функции от отдельных бухгалтерий в ОЦО, смещаются приоритеты. Задачей становится обеспечить методологическую поддержку специалистам ОЦО с тем, чтобы они могли перенять экспертизу главных бухгалтеров, которые на заводе знали всех и вся, знали историю, знали, к кому подойти, собственно говоря, все операции проходили через их руки. А вот теперь есть ОЦО, которая абсолютно независима от завода, от производственной площадки, которая получает только документы. На самом деле это очень важный момент – именно оторванность от реальной жизни. И вот для того, чтобы эту оторванность поправить, помочь коллегам быстрее влиться в процесс, нужно было методологам узнавать бизнес лучше. Методологи на тот момент разрабатывали чек-листы, регламент взаимодействия между главным бухгалтером, ОЦО и методологами, обеспечивали повышение ответственности ОЦО, вели реестр ошибок и детально прорабатывали каждую ошибку. Как только количество ошибок стало минимальным (на протяжении, примерно, полутора лет), функция проверки декларации была передана в ОЦО. И с 2019 года налоговая функция занимается и фокусируется именно на анализе общих отчетов.

В определенный момент стало ясно, что проверка деклараций сплошным методом и выявление ошибок становятся нецелесообразными. В Москве, в управляющей компании, методологам не хватало информированности о тех процессах, которые происходят внутри бизнеса, потому что они оторваны от него. Именно в этот момент принимаются решения о переводе методологов на уровень бизнеса, и они становятся функциональными подчиненными. На мой взгляд, это оправданная структура, потому что человек, непосредственно вовлеченный во все производственные процессы, гораздо быстрее и гибче реагирует на необходимость изменений и доносит их в управляющую компанию.

От налоговой функции, как от любой другой функции, ожидают не просто консультацию, не только роль советника, а именно роль бизнес-партнера, который предложит лучший вариант. Здесь может возникнуть вопрос функционала налогового директора: как принимать ответственность? Нужно ли принимать риски? Какие-то риски, безусловно, нужно принимать, все-таки бизнес есть бизнес, а не благотворительная организация. У компании нет цели полностью идти на поводу у налоговых органов, но риск должен быть разумный.

Следующий интересный вопрос: кто принимает решение при наступлении риска – налоговая функция или бизнес? Я бы здесь разделила риски на две части: 1) бизнесовые; 2) налогово-методологические. Если риск налогово-методологический, и налоговики предлагали более оптимальный вариант, но бизнес настаивал на своем – это риски бизнеса, и это необходимо зафиксировать в специальном документе. В ООО «Группа Компаний «Русагро» есть такой разработанный документ, называется «Защитный файл».

Соответственно, если риск именно налогово-методологический (риск по Налоговому кодексу РФ (далее по тексту –

«НК РФ»), то, безусловно, этот риск несет налоговый директор, и дальше его защищает при наступлении факта риска.

Таким образом, чего же ожидают от налоговой функции?

1. Донесение до руководства, генерального директора, акционеров прогнозных величин, полную и понятную карту риска. Здесь как никогда нужно критическое мышление, потому что налоговикам нужно уметь разговаривать на разных языках, приспособливаться к акционеру, финансовому директору, IT, директорам по закупкам и пытаться с ними говорить на их понятном языке: где-то упрощать, а где-то нужно давать больше деталей.

2. Проактивная поддержка бизнеса, т.е. не ждать, пока бизнес придет за консультацией. К сожалению, бизнес приходит поздно либо может вообще не прийти. Поэтому, с этой точки зрения, налоговые менеджеры компании, которые находятся в бизнесах, – это ценнейшие кадры, которые видят, как меняется направление политики, куда выкруливается сделка, даже если мы ее уже обсудили, но что-то может пойти по-другому; которые очень быстро реагируют и доносят необходимую информацию.

3. Проактивная индустриальная работа. Собственно говоря, есть общие споры, споры для индустрии, споры для нескольких индустрий, необходимо инициировать изменения, необходимо обмениваться опытом. В моей практике были изменения, инициированные именно ООО «Группа Компаний «Русагро». Они касались признания в налоговом учете благотворительных расходов в период COVID-19, а чуть раньше были изменения, касающиеся НДС, признания НДС по субсидиям.

Общение в чатах, в рамках клуба BEPS Academy, обмен какими-то лучшими практиками – это все идет на пользу.

## 1.2 Возможности налогового директора

Какими же ресурсами располагает налоговый директор? Какие показатели контролирует?

**1. Люди – без людей ничто невозможно.** Сотрудники, которых нужно развивать, которым нужно давать обратную связь.

Реакция руководителя на вопросы сотрудника:

**«Как сделать?» – «А что сделано для поиска решения?»**

**«Как сделать лучше?» – «Какие плюсы и минусы каждого решения?»**

Иногда бывает соблазн у руководителя тут же выдать полный алгоритм действий. Действуя вот таким образом, руководитель помогает сотруднику выработать выученную беспомощность – сотрудник понимает на рефлексивном уровне, что не нужно самому думать, всего лишь нужно прийти к руководителю, и, собственно говоря, он даст полный алгоритм. Тогда у сотрудника будет право, в случае каких-либо ошибок или недоработок, сказать, что руководитель указал ему так сделать.

Как правило, при постановке креативной задачи я озвучиваю мои ожидания по конечной цели и для ориентира указываю, по какому пути начала бы действовать. Но тут же отмечаю, что при погружении в задачу у коллеги возникнут свои мысли, и мои ожидания, что он выберет оптимальный вариант решения. На мой взгляд, такой подход оптимален:

с одной стороны, указывается сотруднику направление, а с другой стороны, ему не ограничивают варианты путей прихода к этой точке. Проверено неоднократно, что даже если задача казалась понятной / технической и руководитель пытался дать четкий алгоритм выполнения, то при погружении в задачу сотрудник, имеющий свободу действий, выполняет ее корректней.

В ООО «Группа Компаний «Русагро» у всех есть оцифрованные KPI. Именно «оцифрованность» KPI дает эффект. KPI должен быть сформулирован по SMART. Неудачный пример: «Сопровождение выездной налоговой проверки». Более удачный вариант: «Закрытие ВНП с доначислением не более 5% от налоговой базы проверяемого года».

В период турбулентности, изменения информационного поля, как никогда важен контроль.

**Контроль – это дисциплина**, и, прежде всего, дисциплина самого руководителя, потому что сверка часов должна быть на постоянной основе. Если не получается проводить большие планерки, то сверка часов должна быть либо в небольших группах по каким-то объединенным задачам, либо в формате один на один (но в этом случае утрачивается связь внутри команды, возникает отсутствие информированности).

У каждого сотрудника кроме текущих задач должны быть задачи на достижение, что позволит исключить усталость от «текучки» и даст повод для гордости: «Я за этот год сделал!». Очень многие из налоговиков любят быть горды собой внутренне – это действительно мотивирует, и когда они даже сами себе говорят: «Я это сделал» или «Я этого достиг», то у налоговиков расправляются плечи, горят глаза. Наличие только текучки приведет к отсутствию драйвера, уходу креативных и амбициозных сотрудников.

На мой взгляд, самое действенное обучение – это обучение через проекты, а далее полученные знания и навыки могут быть закреплены внешним обучением. При наличии базы в каком-то новом вопросе внешнее обучение даст большой эффект. Обучение ради обучения, ради галочки и корочки не несет абсолютно никакого эффекта. Думать, что я сейчас пройду обучение и там через сколько-то лет оно мне понадобится, некорректно – все очень быстро забывается, и изменения происходят так быстро, что полученные знания морально устаревают.

**2. Бюджет – ежегодно планируется на расходы подразделения под типовые задачи / проекты.** Любое отклонение от бюджетных расходов реализуется через внебюджетную заявку с указанием целесообразности расхода и визы генерального / финансового директоров.

**3. Показатели для контроля.** Прежде всего, это эффективная налоговая ставка (налоговая база), уплаченные налоги, переплаты. Невозможно управлять тем, что не можешь обозначить в цифрах, не знаешь динамику изменения, факторы влияния на показатель.

## 1.3 Консультанты

---

Когда стоит привлекать консультантов? Нужно ли их привлекать? Какие им можно отдать задачи? Как оценить эффект?

На мой взгляд, консультантам можно отдать аутсорсинговые задачи, например подготовку уведомлений по контролируемым сделкам, если в компании эта функция не предусмотрена.

Однозначно, консультанты не являются волшебной таблеткой, решающей все внутренние проблемы. Даже при очень подробном тех. задании необходимо самостоятельно погружаться в детали задачи. Например, при разработке структуры в Гонконге был классный опыт, потому что пришлось погрузиться в законодательство Гонконга, найти всю информацию в интернете, переварить эту информацию и нарисовать схемы и таблички. И когда уже было практически готовое решение, были подключены консультанты. На самом деле, когда решение проработано настолько, что оно практически готово, то задаются очень детальные вопросы, и на выходе получается отчет консультантов не из интернета, а тот отчет, который нужен бизнесу. Поэтому рекомендации – детально прорабатывать вопрос самостоятельно и только после этого обращаться к консультантам.

Я полагаю, что сейчас время возможностей, время возможности для налоговой команды.

Время обозначить налоговую команду как лидера для изменений каких-то бизнес-процессов.

## ГЛАВА 2

---

# «SOFT SKILLS»

---

Данный раздел посвящен эффективности. Какие же «soft skills» в сегодняшних условиях наиболее важны? Кроме системного мышления, безусловно, это принятие решения в условиях неопределенности. В этот момент нужно уметь осознанно принять решение и взять за него ответственность. Также важным «soft skill» в нынешних условиях является проактивная позиция. Очень часто налоговая функция оценивается как некий консультант, который, если спросили, то ответил. По моему мнению, в сегодняшнем мире это не совсем правильная позиция и следовать ей не стоит. Я за активный подход.

## 2.1 Фиксирование задач и аналитическая отчетность

Какой же управленческий цикл и цикл по годовым задачам? В январе, как обычно, это закрытие года, ООО «Группа Компаний «Русагро» закрывается на пятый рабочий день. В январе же продолжается годовой аудит и по РСБУ, и по МСФО. Январь и февраль – это месяцы, когда оценивается выполнение прошлогодних целей, ставятся новые цели и прорабатывается защита их исполнения.

### Цикл управления (фиксирование задач):

- Постановка годовых целей
- Action log – статус задач (единоразовые / нетиповые) и контроль активностей, срок которых наступил по чек-листу
- Check list – контроль периодических измеримых задач (неделя, месяц, квартал)
- Напоминки в календаре / Цветные листочки на столе / Ежедневник

### Аналитические отчеты:

- Dashboard – визуализированные базы данных и отчеты для принятия налоговых решений
- Модель принятия решений – расширенный отчет по налоговым базам
- Прогноз налоговой базы
- Уплаченные налоги и переплаты
- Рентабельность по трейдерам и заводам
- Статус по налоговым проверкам
- Планы по кейсам / проектам
- Справочник повторяющихся налоговых вопросов / База знаний (Арбитраж и значимые позиции)
- Матрица рисков
- Отчет по ПНО
- Отчет по эффекту от заявительного порядка возмещения НДС

Как только прошли защита целей, аудит, казалось бы, можно выдохнуть, годовая отчетность закрыта, но начинается стратегия. Активная фаза данного этапа – это апрель. В июле в ООО «Группа Компаний «Русагро» прохо-

дит ревизия бюджета, в октябре — бюджет на следующий год, а в ноябре-декабре снова начинается аудит и МСФО, и РСБУ, параллельно идет дивидендная политика. Казалось бы, когда работать? В течение всего года, большой пласт моего времени занимают запросы генерального и финансового директоров, налоговые выездные проверки. Например, в 2021–2022 гг. количество выездных налоговых проверок достигало девяти, в т.ч. выездные проверки по ТЦО, инициированные ФНС. В холдинге порядка 40 юридических лиц, и налоговые проверки идут постоянно, редко какой год пропускается. Безусловно, это работа в части сделок M&A, а также какие-то отдельные проекты, в частности проект налогового мониторинга, проект автоматизации ФСБУ «Аренда».

На что должен быть направлен фокус? Это запросы руководства, сотрудники, налоговое планирование на уровне группы по сделкам, т.к. большой пласт налоговых проверок и проверки, в том числе, ТЦО, инициированные ФНС, таким образом, непосредственное взаимодействие с ФНС. По моему мнению, сейчас в проверках отсутствуют легкие вопросы, все вопросы фундаментальные, т.е. к мелочам, скорее всего, не цепляются уже ни в регионах, ни в Москве. Далее методологическая работа, в т.ч. и на законодательном уровне. Последние изменения — это старый вопрос по НДС субсидий, признание расходов по благотворительности для целей налога на прибыль, ограничение процента от выручки. На данный момент времени имеются в работе некоторые изменения по инвестиционной льготе, связанной с образованием, но пока об этом еще рано говорить.

Как же все это лучше реализовать, чтобы все успеть? Я построила для себя цикл управления фиксирования задач, что очень логично и само собой разумеющееся.

## Фиксирование задач

**1. Верхний уровень** — это постановка годовых целей, фиксируется в системе. Цели ставит себе сотрудник с посылом от руководства, с учетом общей стратегии. Эти сформулированные цели утверждаются непосредственным руководителем и вышестоящим руководителем.

**2. Action log** — это статус задач (единоразовые, нетиповые). Возможно, задачи, которые я ставлю на планерках в течение дня. Сюда же можно внести задачи, срок которых наступил согласно чек-листу.



### ТЕМА 2. ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ

#### Check list

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
<b>Отчеты управления</b>												
Прогноз ГК	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	
Налоговая модель				ок			ок			ок		
Трейдинг и рентабельность РФ	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	
Уплаченные налоги	ок	ок	ок			2019, 2020 выверить	ок	ок	ок	ок	ок	
Займы	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	ок	
Разрывы				ок			ок			ок		
<b>Статус по РА-Приморье</b>												ок
Налоговые базы СП												ок
Модель РАЗак												
Модель ПримСоя												
Контроль величины убытка РАС	ок	ок	ок	ок								

**3. Чек-лист** — это контроль периодических измеримых задач на неделю, месяц, квартал. Это все то, что повторяется. На презентации наглядно показано то, как выглядят action log и check list. Например, в action log я поставила на сегодня задачу подготовить справку по законодательству Китая со сроком исполнения завтра. Соответственно,

задача заносится в action log. Пул коллег, с которыми я работаю и которым я ставлю задачи, достаточно велик, все держать в голове невозможно, поэтому есть такой отчет. Check list – это понятные задачи, условно говоря, текущая работа, которая возникает из года в год, из месяца в месяц, но эти задачи тоже нужно не забыть проконтролировать (например актуализация учетной политики, статус по аудиторским заключениям, мониторинг законодательства, ежемесячные отчеты управления).

Также в качестве оперативного напоминания используются Календарь outlook и цветные листочки на доске / столе, что позволяет быстро увидеть пул «горящих», сегодняшних задач / приоритеты / переносы задач на следующий день. В ежедневнике, как правило, фиксируются глобальные вопросы, например, план задач на месяц, и он, скорее, мне нужен для ревизии, чтобы посмотреть по итогу месяца, что сделано, а что нет.

## Аналитические отчеты

Существует ряд аналитических отчетов, которыми я пользуюсь на практике. Цель каждого отчета для меня ясна и понятна, с какой периодичностью мне нужен тот или иной отчет. Если задача, которую решает тот или иной отчет, отпадает, то, соответственно, я провожу ревизию отчетов и по мере необходимости их меняю, видоизменяю либо отменяю. Любая информация, которую я предоставляю руководству, проходит контроль через цифры и анализ.

По моим наблюдениям, если раньше можно было написать аналитическую записку и сказать «делаем так, риски такие-то» и все, то на протяжении последних нескольких лет явно чувствуется необходимость просчета вариантов. Какие есть варианты, плюсы и минусы каждого варианта,

какой эффект от каждого варианта с учетом дисконтирования, какой налоговый эффект, почему тот или иной вариант лучший (лучший с точки зрения цифр, а также каких-то аналитических, налоговых и законодательных аспектов). Если вами делается отчет, который из месяца в месяц, из недели в неделю, из квартала в квартал собирается и просто кладется в папку, то, наверное, этот отчет не нужен. В этом случае надо подумать о его необходимости, стоит ли тратить на него время? Поэтому необходимо проводить ревизию отчетов, потому что новые отчеты появляются, а старые, как правило, не убираются.

На чем базируется мое налоговое планирование? Для того, чтобы что-то планировать, безусловно, нужно быть максимально вовлеченным во все проекты и изменения. Также необходимо знать структуру транзакций, транзакций всей группы, нужно оценивать эффективность и риски, и, соответственно, нужна комплексная оценка проектов. Под комплексной оценкой проектов я подразумеваю то, о чем рассказывала ранее, а именно комплексный подход не только в части оценки налоговых рисков, но и влияние на кросс-функциональные функции. Там, где хватает собственных знаний, это можно делать самостоятельно, или, как минимум, привлечь коллег и «подсветить» им те вещи, которые вам кажется необходимо оценить.

## Возможные аналитические отчеты

В моей практике мы с коллегами на ежеквартальной и ежемесячной основе собираем следующие отчеты:

**1. Модель налоговой базы.** Она строится в момент бюджетного цикла в октябре месяце. Здесь два подхода. Модель налоговой базы по группе компаний я могу построить сама, по той простой причине, что я понимаю все входя-

щие депозиты, исходящие кредитные обязательства и сделки, которые проходят через группу компаний, поэтому мне не составляет большого труда ежемесячно собрать бюджет. Управленческие затраты мне дают контроллинг исходя из сбора информации у каждого подразделения. Информацию по депозитам и кредитам, по уже заключенным контрактам, соответственно, я беру у казначейства. Остальные вещи, за исключением, конечно, курсовых разниц, я прогнозирую сама, так как понимаю весь объем данных. Соответственно, на выходе я получаю прогноз прибыли на соответствующий год и налоговую базу по налогу на прибыль. Далее ежемесячно проводится план / факт анализ с реальным налоговым учетом. По этой таблице хорошо видно, например, отклонение в затратах: планировали 25, получили затрат 40. И при ответе на вопрос: «Почему так произошло?», на этом этапе вскрываются интересные ошибки. Ошибки могут быть глупые, например пару месяцев назад просто кто-то лишний нолик проставил в суммах. Поэтому получили убыток там, где его не ожидали. Но благодаря этой таблице эта ошибка быстро выявлена. Либо бывают ситуации, когда прибыль получается очень большая. Отвечая на вопрос: «Почему?», выясняется, что не были включены в затраты транспортные расходы. Такой достаточно простой инструмент, но он помогает найти ошибки. Более того, часть ошибок исправляется в момент заполнения фактических данных ОЦО, т.к. в момент заполнения этой таблицы при виде «странных» данных ОЦО получает сигнал пойти и перепроверить свои сведения.

**2. Налоговая модель на основании данных управленческого учета.** К сожалению, все производственные предприятия я не могу разобрать, как в предыдущей модели, так как не хватает данных. Управленческий учет не бюджетировается в разрезе юридических лиц, а идет по бизнес-

направлениям. В данном случае я беру показатель EBITDA, прибыль до амортизации, корректирую ее на налоговую амортизацию и амортизационную премию. Например, при покупке крупного имущества совершенно точно будет применяться амортизационная премия. Также может быть выявлен некий доход, который не бюджетировался. И, соответственно, таким образом будет получена налоговая база. Налоговая база, спрогнозированная первым способом, более точная, нежели налоговая база на основании управленческого учета. Но вторая таблица хороша тем, что может ответить на вопрос: «Сколько налогов прогнозируется на какой-то год?», т.к. этот вопрос генеральный и финансовый директора задают постоянно. Также, исходя из этой таблицы, можно ответить на вопросы: «Стоит ли применять инвестиционную льготу? Будет ли у компании прибыль?» Таким образом, эта таблица является хорошим инструментом при планировании сделок. Такая модель формируется раз в бюджетный цикл, и, как правило, она не корректируется, если, конечно, не происходит глобальных изменений.

**3. Модель принятия решения – это ежеквартальный инструмент.** Исходя из этой таблицы видна налоговая база по всем юридическим лицам, остатки внутригрупповой задолженности, хороший инструмент при учете норматива по ст. 269 НК РФ, а также при наличии большого количества входящих иностранных займов. И по этой таблице планируется сумма дивидендов к выплате. Также в данной таблице отражены данные по бухгалтерскому и налоговому учетам, по собственному капиталу и внутригрупповым займам. В этой же таблице анализируется эффективная ставка в разрезе юридических лиц. Если в таблице будут отражены «странные» отклонения, то проводится факторный анализ на данном этапе.

**4. Отчет по уплаченным налогам.** У этого отчета следующая история. «Сколько налогов уплатили в тот или иной регион?» — этот вопрос задается мне с завидной регулярностью, но непонятно, с какой регулярностью. Поэтому до какого-то момента я считала, что при возникновении такого запроса я просто пойду и посмотрю бухгалтерскую базу. Но, как правило, такие запросы возникали неожиданно, и ответ на них требовался в течение десяти минут. А посмотреть и собрать информацию даже в 10 (я уж не говорю о 40) базах данных, разделить ее по налогам и регионам занимает достаточно много времени, и за десять минут никто и никогда не укладывался. Поэтому было принято решение на ежемесячной основе формировать таблицу по уплаченным налогам. Для заполнения таблицы в шаблон собираются данные по уплаченным налогам с ОЦО. На основании этого шаблона можно делать любые выборки в самом Excel'е либо делать диаграммы. Отчет по уплаченным налогам помогает также вместе с анализом налоговой базы выявить какие-то ошибки и несоответствия. Например, я понимала, что в Тамбовский регион компания не должна платить больше, чем в прошлом квартале. Однако в четвертом квартале резко вырос налог на прибыль в Тамбов. При этом тамбовское общество использует нулевую ставку по налогу на прибыль. Казалось бы, откуда налоги? И вот такой отчет позволяет точно пойти и проанализировать определенную область, а не проверять все декларации сплошным методом. Оказалось, что была новая операция по производству нового продукта, по которому неверно определили ставку по налогу на прибыль.

**5. Рентабельность завода / торгового общества.** Отчет связан с вопросом акционеров: «Какая рентабельность?» Когда мне задавали вопрос про рентабельность, я отвечала следующее: «Закрою месяц и дам информа-

цию». Но вопрос рентабельности юридического лица после закрытия периода никому не интересен. Руководство хочет знать, какая рентабельность будет по окончании года. Исходя из прогнозных данных планируем рентабельность, допустим, на уровне 7%. Но жизнь меняется, планы коммерческого департамента тоже меняются, а рентабельность по году планируется на уровне 7%. Чтобы этого избежать, я заменяю плановые показатели на фактические, как в первой таблице «Модель налоговой базы». Но это опять же, когда живем в парадигме, что это уже случилось. Например, в сфере торговых сделок зачастую бывает ситуация, что контракт заключен в июле, а исполнять его надо будет в декабре. Но уже в июле известно, с какой рентабельностью, с какой прибылью и по какой цене этот контракт будет исполнен. Соответственно, для этой цели в компании ведется реестр сделок, т.к. законтрактованные сделки еще не отражены в бухгалтерском учете, но в аналитическом отчете они подменяют собой прогноз. Поэтому такой прогноз по году становится еще более реальным, и повышается доверие к предоставляемой информации. Из отчета по рентабельности я вижу сезонность продукции, где-то рентабельность минусовая, но в сезонные месяцы прогнозируется прибыль.

**6. Карта рисков ОЦО.** Отличный инструмент, который фиксирует те риски, которые случились или, наоборот, не случились. Например, отсутствие документа для подтверждения экспорта, отсутствие счетов-фактур, что мешает нам заявить НДС, несвоевременный ввод в эксплуатацию основных средств и так далее. Это некий перечень рисков, возможных потерь, которые несет бизнес. И бизнес на ежемесячной или ежеквартальной основе получает такую матрицу для проработки уже внутри бизнеса. В данном случае налоговые менеджеры бизнеса должны проявить

активную позицию и проследить, чтобы руководители также проявили активность и поставили задачу своим подчиненным. До внедрения данной карты ситуация с теми же счетами-фактурами, несвоевременным вводом в эксплуатацию основных средств была плачевной. И, в принципе, руководители бизнес-направлений справедливо говорили, что их никто не проинформировал. В итоге, данная карта рисков является инструментом информирования.

С точки зрения вспомогательных инструментов я рекомендую выработать для себя:

**А. Базу знаний** — это некий Excel-файл, куда заносятся все значимые письма ФНС и арбитражная практика по каким-то ключевым подходам. Я веду такую базу знаний примерно с 2018 года, на примере которой можно проследить изменение арбитражной практики по тому или иному вопросу. Но, безусловно, база знаний была заточена на те вопросы, которые интересовали меня на тот момент. Это фактическое право на доход, ст. 269 и ст. 54.1 НК РФ, движимое и недвижимое имущество, потому что все отразить в этой таблице было бы не очень правильно. Основная цель создания базы знаний — возможность быстро найти информацию по каким-то ключевым проектам, а также «подсветить» ее для себя.

**Б. Справочник повторяющихся налоговых вопросов.** Из года в год генеральный директор задает мне одни и те же вопросы. Соответственно, у меня есть такая табличка в Excel, где содержатся ссылки на листы в виде ответов на эти вопросы. Соответственно, я очень быстро могу посмотреть, какой был ответ в 2019–2021 гг. Это отличное решение, которое экономит очень много времени, т.к. достаточно сложно вспомнить, почему в 2019 г. было так, а сейчас подход поменялся.

**В. Цели** — должны быть достаточно конкретными и обязательно оцифрованными. В данном направлении я вижу следующую тенденцию: с каждым годом требуется все детальнее и прозрачнее определить результат и измерители. Ранее цель была — завершить налоговую проверку с оптимальным результатом, и результат просто оценивался руководством, много это или мало. Сейчас такие формулировки не работают. Например, одна из последних формулировок — доначисления в ходе налоговой проверки не больше 2, 5, 10 процентов от какого-либо показателя. Для разных компаний мы с командой определили разные критерии. Эти критерии привязаны к риску. Каждый из команды знает более рискованные моменты в своих компаниях, и поэтому эти критерии, в том числе, привязаны к риску:

- 1) статус по налоговым проверкам;
- 2) отчет по ПНО;
- 3) отчет по эффекту от заявительного порядка возмещения НДС;
- 4) планы по кейсам / проектам.

## 2.2 Риски

---

Сегодня проводила собеседование, и на мой вопрос: «Как налоговый менеджер может влиять на показатели компании?», кандидат (занимает позицию начальника отдела крупного холдинга) сказала, что она, как налоговый менеджер, не влияет на показатели компании. Я с такой позицией не согласилась и считаю, что налоговый департамент влия-

ет на показатели компании, на оборотный капитал посредством использования инструмента заявительного порядка возмещения НДС. Это выгодно с точки зрения оборотного капитала, когда деньги в компанию могут прийти на седьмой день после сдачи декларации, а не через два месяца после проведения камеральной проверки + время на возврат денег. Также налоговый департамент влияет на оборотный капитал тем, что не оставляет излишние переплаты на лицевых счетах. Соответственно, если в компании уплачиваются авансовые платежи по налогам, то при их уменьшении можно возратить ранее уплаченные суммы. Если на лицевом счете остается переплата, то компания четко понимает, под какую проверку, транзакцию эти средства. Такие контрольные процедуры в ООО «Группа Компаний «Русагро» проводятся два раза в год: первый — в июне, когда разнесли год и первый квартал, а второй — где-то в октябре. ОЦО сверяется гораздо чаще. У ОЦО есть цель обеспечить отсутствие недоимок, т.к. ООО «Группа Компаний «Русагро» получает разного рода субсидии и льготные кредиты, для которых требуется справка об отсутствии задолженности. Поэтому цель — не допустить недоимок. А моя цель, в том числе, не допустить излишних переplat. Поэтому по любой переплате, которая есть на счете, мои коллеги отчитываются и объясняют, почему они ее решили оставить. Налоговый департамент управляет налоговой нагрузкой через эффективную ставку. Я считаю странным, когда человек, связанный с налогами, не может ответить на вопрос об эффективной ставке налога по компании. Потому что нельзя управлять, стремиться к какому-то улучшению, если отсутствует понимание базового уровня эффективной ставки. Кроме эффективной налоговой ставки, оборачиваемости, огромный блок работы — это риски. Налоговому департаменту необходимо определить риск и нивелиро-

вать его, желательно до того момента, как он возник, либо уменьшить отрицательный эффект от риска уже в тот момент, когда он реализовался. Но что может служить информацией о риске? Как узнать о нем? Источниками информации о рисках могут быть:

1. Включение во все рабочие группы — налоговики должны знать все, как доктор.

2. Проактивная позиция: не ждать запроса на консультацию. Бизнес может спросить, а может и не спросить. Иногда ему даже в голову может не прийти, что нужно спросить. Например, казалось бы, простая ситуация: загрузили товар в корабль. Право собственности перешло от продавца к покупателю. Но корабль по какой-то причине сломался, а менеджер принял решение о перегрузке с корабля в корабль. А у ОЦО не хватает документов для того, чтобы подтвердить экспорт, потому что сначала выдали коносамент от одного корабля, а потом коносамент оказался подписанным другим капитаном другого корабля. Менеджер, который принимал решение о перегрузке с корабля в корабль, даже и не мог подумать, что возникнут какие-то сложности по НДС. Возможно, этой ситуации не произошло бы, если бы в тот момент, когда менеджер обратился к кому-то из ОЦО, ему не просто ответили, а вникли в вопрос и чувствовали подтекст. В моей практике, когда бизнесовые люди приходят с каким-то вопросом, на подкорке сознания они не могут сформулировать вопрос с точки зрения налогов, но они чувствуют, что надо что-то спросить. И в этом случае нужно обязательно задавать наводящие вопросы и вывести клиента на то, чтобы он сформулировал свой вопрос, либо понять самой, что он хотел спросить. И это тоже источник возможных рисков.

3. Необходимо предупреждать о рисках, информировать в случае ключевых изменений. Например, структури-

руется сделка, если компания решает купить актив, который получает государственную поддержку, и покупателем актива может выступить Гонконг, Кипр, ОАЭ и Россия, и допуская, что с налоговой точки зрения все юрисдикции несут одинаковый эффект, в этом случае налоговикам важно «подсветить» коллегам, чтобы они имели в виду, что если покупателем выступят Кипр, Гонконг или ОАЭ, которые попали в черный список для Бюджетного кодекса, то субсидии, льготные кредиты и иные преференции компания не получит, потому что юрисдикция в черном списке. Также, если есть еще какие-то изменения, например рассматривается информация, что Россия может быть включена в так называемый «черный» список, решение будет принято после рассмотрения 14 февраля. Вот такие изменения должны быть доведены до генерального и финансового директоров, акционеров заранее. Иногда может быть даже так, что факт еще не состоялся, но об этом нужно сказать, потому что это важно для каких-то стратегических решений.

4. Отчеты, вопросы аудиторов. По итогам каждого аудита, как промежуточного, так и годового, формируется матрица выявленных нарушений. Любые нарушения, независимо от того, согласны с ними или нет, фиксируются, и к каждому нарушению привязывается ответственный. Разрабатывается конкретный и детальный план действий. План действий «Внести изменения в документ» не принимается. Здесь должен быть очень четкий порядок: какие изменения должны быть внесены, составлен конкретный перечень деклараций к уточнению, указаны даты внесения изменений в бухгалтерский учет, перечень первичных документов к оформлению. В случае несогласия с замечаниями аудиторов, если компания понимает это замечание, но идет осознанно по такой тропе, то, соответственно, это фиксируется. Либо бывают позиции, когда компания в корне

не согласна с аудитором, но это не влияет на аудиторское заключение, и аудитор в отчете об этом нас предупреждает. Я сторонница того, чтобы аудитор в отчете выносил любые вопросы, которые ему кажутся рискованными, вне зависимости от суммы, потому что сегодня сумма маленькая, а завтра может быть большой. Если что-то выносится в отчет аудитора, то это не означает жирный минус работы, например, ОЦО или налогового менеджера. Наоборот, это фронт для работы, проработка для того, чтобы вернуться к каким-то вопросам, еще раз освежить свое решение — правильно оно сделано или неправильно.

5. Информация о риске — это любое изменение в практике и подходе, причем как внутреннее изменение, так и внешнее.

Исходя из вышеуказанной информации, компания понимает пул рисков и формирует матрицу рисков. Для меня риски делятся на несколько групп:

а) риски, которые случились, о которых знают в компании. Эти риски были максимально закрыты, но менять ничего не будут;

б) риски бизнесовые. Это когда бизнес говорит: «Мы делаем так. Хорошо, вы нам «подсветили» все плюсы и минусы, но мы сознательно, с точки зрения бизнеса, идем по этому пути»;

в) риски, которые незначительны, но я их фиксирую с тем, чтобы этот задел можно было отдать на выездной проверке.

Кто отвечает за риски? Любые методологические риски, особенно те, где решение было принято на уровне управляющих компаний и спущено бизнесу, это мои риски. Если

риск был принят бизнесом — это бизнесовые риски. Таких кейсов было не так много, но они есть. Например, безальтернативный поставщик: только у него компания может купить сою либо только он может в Приморье оказать транспортные услуги, иначе не довезем корма свиньям, и они умрут. На предупреждения налогового департамента о том, что это фирма-однодневка, однозначно будут риски по налогу на прибыль и НДС, бизнес все равно принимает решение работать с данным контрагентом. Это бизнесовые риски, и за них отвечает бизнес. Они ложатся на оценку показателей бизнеса.

## Подход по определению риска

Всегда ли сумма риска является основным критерием для его оценки как высокий или невысокий? Совершенно точно — нет. Существуют принципиальные вещи. Компания однажды дошла до Верховного Суда РФ с темой обложения / необложения и удержания НДФЛ по питанию в Приморье, по сотрудникам, которые работали в сложных условиях. И сумма доначислений, которую компания оспаривала, была то ли 76 тыс. руб., то ли 176 тыс. руб. Она была небольшая. Но это помогло сломить дальневосточную практику, потому что на Дальнем Востоке по сравнению с другими регионами была отрицательная практика. И было понимание, что в дальнейшем у компании будет много сотрудников в этом регионе, которые будут работать где-то далеко в полях. И на будущее эта тема будет важна компании. Поэтому, несмотря на незначительность суммы, компания оспаривала это решение в суде.

Безусловно, при оценке риска компании нужно учитывать не только финансовые потери, но и репутационные, так

как это важно. Все мы сейчас живем в мире, где медийное пространство реагирует очень быстро, поэтому этот фактор нужно принимать во внимание.

Нужно ли неэффективность бизнес-процесса рассматривать как риск и потери? По моему мнению — да, нужно. И если налоговое управление видит, как изменить процесс, то, безусловно, должно инициировать данные изменения. Поэтому для каждого такого мини-проекта у меня также существуют свои пошаговые планы, которые тоже в режиме action log отслеживаются на предмет выполнения. В этом вопросе задействовано очень много разных служб, кросс-функциональных, производственных, у которых много других вопросов, им нужно производить, а не думать о чем-то другом. Но тем не менее эту всю команду нужно держать, поддерживать, руководить их действиями. Поэтому вот такие планы по таким проектам тоже помогают в работе.

Единая методология и последовательность в подходах к определению риска тоже должна быть. Не должно быть метаний при оценке рисков. Безусловно, пересмотр рисков может быть, но он должен быть осознанный и последовательный. Потому что если в этот месяц применяем один подход, например по НДФЛ, по компенсационным выплатам по аренде, а через два месяца решаем поступать по-другому, то, конечно, это недопустимо. Политика по рискам должна быть едина минимум в течение одного года. Бывают какие-то форс-мажоры, где это необходимо пересмотреть, но с этим нужно действовать аккуратно.

## ГЛАВА 3

# КРОСС- ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

**Кросс-функциональное управление** основывается на взаимосвязанных процессах и коммуникациях. Эта структура — прямая противоположность иерархической и подразумевает отсутствие подразделений (пример «Проект»)

**ЧТО** становится причиной неэффективной коммуникации.

**КАКИЕ** психологические механизмы стоят за кросс-функциональными конфликтами.

**КАК** общаться эффективно.

В рамках данной главы будет затронут очень важный момент – кросс-функциональное взаимодействие. Налоговая функция, безусловно, не живет сама по себе, хотя, возможно, кто-то мечтал, чтобы так было. Сейчас, с учетом тех запросов, которые делают нам налоговые органы, мы понимаем, что нам нужно углубляться все больше и больше в бизнес, соответственно, привлекать бизнесовых людей. Кросс-функциональное взаимодействие помогает нам наилучшим образом решить ту или иную проблему, тот или иной вопрос. Немного отличается кросс-функциональное взаимодействие от кросс-функционального управления. Кросс-функциональное управление можно видеть на примере любого проекта, где люди разных должностей, несмотря на свои официальные должности, могут по-другому соподчиняться. Руководитель может стать, условно говоря, подчиненным, а подчиненный может стать руководителем. Я хотела бы обратить ваше внимание на следующие вопросы:

1. Что становится причиной неэффективных коммуникаций?

2. Какие психологические конфликты и механизмы стоят за кросс-функциональными конфликтами?

3. Как сделать общение более эффективным? В текущих реалиях, когда нервы у всех напряжены, вопросов очень много, кросс-функциональному взаимодействию и умению общаться нужно уделять достаточно много внимания для того, чтобы прийти к согласию.

### 3.1 Субъекты коммуникации

С кем мы коммуницируем?

1. Безусловно, это акционер, генеральный и финансовый директора.

2. Коллеги из финансового блока: казначейство, контролинг, бухгалтерская служба.

3. Юридическая дирекция.

4. Далее идут те, с кем, наверное, немного сложнее общаться, потому что разговариваем уже на разных языках. Это закупки, коммерческий и IT департаменты.

5. Далее консультанты и государственные органы (налоговый орган, профильные министерства, администрация региона, суды, банки).

#### С кем коммуницируем:

- Акционер / Генеральный директор / Директор
- Казначейство
- Контролинг
- Бухгалтерская служба
- Юридическая дирекция
- Закупки
- Коммерческий департамент
- Консультанты
- Госорганы (налоговый орган, профильные министерства, администрация региона, суды, банки)

*\* При оценке грейда имеет значение круг и уровень коммуникаций*

Я также хотела «подсветить» вам следующий момент, что во многих компаниях существует система оценки по грейдам. Так вот, чем шире круг вашего общения и чем выше в иерархии те, с кем вы общаетесь, тем больше уровень вашего грейда возрастает, одновременно должна увеличиваться степень коммуникативного навыка. Поэтому, когда будете описывать свою должность, отнеситесь серьезно к разделу, с кем вы коммуницируете.

А что от нас ожидают коллеги, с которыми мы коммуницируем? Безусловно, как коллеги, как руководство, как бизнес — все от нас ожидают не только того, что мы выявим факт и констатируем тот или иной риск, но предложим оптимальное решение, новую структуру сделки. Если же риск существует и обойти его невозможно, то возьмем на себя функционал по защите этого риска. И учтем, безусловно, все бизнесовые пожелания и потребности.

## 3.2 Причины неэффективности

### Что является причиной неэффективности

#### 1. Социально-психологический фактор

- Разные KPI (у налогов цель внедрить НалМон, у ИТ такой цели нет)
- Мы / ОНИ (Собеседование / «ОНИ») — провоцирует групповую дискриминацию
- Стремление поддерживать свою группу в противовес членам любой другой, даже если он не прав (в детстве дружим против кого-то)

#### 2. Информированность

- Нарушение коммуникаций **внутри** подразделения (ИТ замдиректора не знает, о чем договорился директор)
- Недостаточное информирование о задачах / проблемах **других** подразделений
- Стереотип «а они кофе пьют целый день»

### 1. Социально-психологические факторы

А. Безусловно, у разных подразделений разные KPI. Например, у налогового подразделения цель — внедрить налоговый мониторинг, а у ИТ-функции, например, такой цели не оказалось. Конечно, здесь будет конфликт, конфликт даже на самом начальном этапе по ресурсам. Налоговые подразделения будут обращаться в ИТ для того, чтобы привлечь к проекту. А ИТ скажут, что у них много других вопросов. Поэтому, когда ставится KPI, необходимо кросс-функциональные цели через руководителя проводить по всей

цепочке. И, наверное, в нашей компании это первый год, когда я ставила в т.ч. цели финансовым директорам бизнесов и ИТ.

Б. алее мы отождествляем себя с определенной группой. «Мы» и «Они». Например, закупки говорят, что им надо что-то купить, а вот «Они» — это финансы, юристы. Но в данном случае нужно понимать, что и «Мы», и «Они» решают одну и ту же задачу. Нам всем нужно получить прибыль для того, чтобы компания была успешна. Когда в компании идет разделение на «Мы» и «Они», то прийти к общей цели будет невозможно. У меня однажды было собеседование, и когда потенциальный кандидат из крупной компании с высокоуровневой позицией говорил «Они». задала вопрос: «А Они — это кто?» Он мне отвечает: «Руководитель той же налоговой функции, но новой». Получается, даже внутри функции существуют разделения на «Мы» и «Они». Для меня это нонсенс, должно существовать «Мы», а не «Они». И только в такой парадигме можно прийти к решению того или иного вопроса.

В. Стремление поддержать свою группу. Мы, Налоги, закроем свою цель, и все. Мы, Казначей, закроем свою цель, а дальше нам не интересно. Также бывает, что функции дружат против кого-то.

### 2. Информированность

А. Следующий момент, который отрицательно влияет на кросс-функциональное взаимодействие, — это нарушение коммуникаций, причем как внутри подразделения, так и недостаточное информирование о задачах других подразделений. Нам всегда кажется, что у соседа трава зеленее. А вот соседние подразделения уходят в шесть либо задач у них недостаточно. Такое, скорее всего, происходит из-за

того, что мы недостаточно хорошо понимаем, какие проблемы решают коллеги. Как только такое понимание появляется, отношение становится другим. Не должно быть «Мы» и «Они», должна быть команда, информированность. Я всегда предпочитаю объяснять, как минимум вначале, почему «важно и нельзя». Если я не поддерживаю какое-то решение, как правило, ниже идут пункты. Я против, потому что: один, два, три, четыре, пять. Очень коротко. Это дает ощущение коллегам как минимум понимание того, что у меня есть основания для отказа.

Б. Следующий очень важный навык — это навык медиации, умение договариваться, помогать друг другу. Иногда, меня приглашают туда, где мои вопросы не решаются. На мой вопрос: «Зачем я вам нужна на этой встрече?», мне отвечают, что в моем присутствии разговаривают по-другому. Либо в моем присутствии они смогут о чем-то договориться. Я всегда готова помочь смежным подразделениям урегулировать какие-то вопросы. Выступить переводчиком с языка IT на язык финансовый, с языка закупок — на язык финансовый. И вот этот навык в сегодняшней жизни очень важен.

В. Следующий момент — это обучение. То есть руководитель постоянно должен обучаться. Мне помогают, я читаю достаточно много книг по практической психологии, менеджменту. Есть достаточно интересные блоги. В этих блогах, как правило, описаны очевидные кейсы, но они становятся очевидными для меня, когда я их еще раз прочитала. Как только ты видишь, что это написано, ты фокусируешься на эти моменты и начинаешь их претворять в жизнь.

### Как решить проблему

#### 1. Социально-психологический фактор

- Мы / ОНИ = НЕТ. КОМАНДА

#### 2. Информированность

- Ликвидация информационных разрывов.  
Объяснять, ПОЧЕМУ важно / ПОЧЕМУ нельзя

#### 3. Навык медиации

- Уметь договариваться
- Помогать

#### 4. Обучение руководителей (самообучение)

#### 5. Учитывать возрастную категорию (25 лет / гл. бух. 70 лет)

#### 6. Ответственность при кросс-функциональном общении

#### 7. Всегда должен быть ЛИДЕР!!!

Г. Для оптимального кросс-функционального взаимодействия очень важно учитывать возрастную категорию. Вы не можете общаться и разговаривать одинаково с коллегой 25–30 лет и с бухгалтером 70 лет. Мы сейчас приобрели актив, где бухгалтеру 70–71 год. Вы знаете, она по своей энергетике многим молодым даст фору. Но разговаривать с ней на языке критического мышления, ФСБУ «Аренда», МLI невозможно, т.к. она таких слов не знает. Здесь не будет никакой беды в том, чтобы перейти на более простой язык, на более короткие предложения; какие-то вещи говорить медленно для того, чтобы человеку было понятно.

Д. Ответственность за действия. Когда вы при кросс-функциональном общении что-то обещаете, оно должно быть выполнено. Если вы что-то подтверждаете, то вы действи-

тельно подтверждаете или не подтверждаете это с полной ответственностью, и вы должны быть готовы взять на себя эту ответственность. Но при всем этом в любом кросс-функциональном взаимодействии всегда должен быть лидер. Наверное, всегда кому-то что-то больше надо. И вот тот, кому надо, должен выступать лидером, потому что в условиях огромного количества задач коллеги вам рады бы помочь, но у них очень много прямых вопросов. И если лишний раз не дернуть, то, наверное, они могут не сфокусироваться на вашем вопросе. И этот лидер должен видеть картинку в целом по тому вопросу, который решается. И понимать, как организовать кросс-функциональное взаимодействие всех функций. Тоже очень важный, на мой взгляд, навык и очень полезный.

Какие примеры кросс-функционального взаимодействия? Почему возникают конфликты? Прежде всего, потому что у нас разные цели.

1. Очень простой пример: казначейство получает субсидию. Доход для компании, но субсидию можно получить 100 ₹ сегодня, 100 ₹ завтра, 100 ₹ послезавтра, т.е. сугубо под затраты. А можно получить сразу 300 ₹: 100 ₹ потратить, а 200 ₹, например, разместить на депозит. Здесь будет противоречие. С одной стороны, казначейство получает доходность, с другой стороны, увеличивается дополнительный налог. Соответственно, должен быть некий расчет эффективности, с учетом даже дополнительного налога. И на этом этапе тоже нужно договориться, согласовать какие-то вещи на уровне директора, чтобы в момент оценки KPI и одна, и другая функция выполнили свои цели.

2. Коммерческая цель у закупщиков – купить сою, пшеницу, любое зерно на рынке как можно дешевле. Она, скорее всего, приведет к тому, что зерно будет куплено у од-

нодневок и наступят негативные налоговые последствия в виде отказа в вычете НДС либо непризнания расходов. И я бы сказала, что этот пункт обычно бывает очень болезненным. Потому что налоги насмерть стоят против некоторых контрагентов, а коммерческий департамент говорит: «Ничего не знаем, мы хотим купить, завтра хрюшкам будет нечего есть».

3. Был у нас очень интересный кейс в рамках запроса по ТЦО-проверке. ФНС запрашивала информацию по свёкле вплоть до того, что мы все (налоговая функция) погрузились в необходимость изучения аграрных вопросов. Брали очень много консультаций у агронома, чтобы доказать, что коэффициент кагатирования действительно был. Здесь без привлечения бизнеса налоговики точно бы никак не смогли «выплыть». Эта информация, безусловно, нужна. Но что будет вызывать негативные эмоции у бизнеса? А у бизнеса в этот момент, например июнь-сентябрь, самая сельскохозяйственная пора и им не до наших запросов. Соответственно, здесь приходит на помощь именно искусство медиации, искусство договариваться с коллегами. Договориться с коллегами можно тогда, когда и вы, в свою очередь, несмотря на ваши огромные запросы, идете всегда навстречу и максимально помогаете.

4. Реализация плана реорганизации тоже классический пример кросс-функционального взаимодействия: налоги, юристы, производственники – здесь одно без другого никак не работает.

5. Следующий кейс. Управленческому учету необходимо увеличить чистую прибыль. Чистую прибыль можно увеличить через пересмотр срока амортизации. Пересмотр срока амортизации влияет на налоги. Собственно, имеем конфликт интересов, несмотря на то что мы находимся в одной функции. Подумав вместе, приходим к выводу,

что можно пересмотреть подход по амортизации в части сельскохозяйственного бизнеса, где ставка налога – ноль. При нормальном функциональном взаимодействии, безусловно, всегда находятся решения, которые устраивает и ту, и другую сторону. Здесь очень важно, чтобы обе стороны были настроены на диалог.

### Как коммуницировать:

- Бизнес-матрица RACI / регламенты взаимодействия с целью разграничения обязанностей и определения зоны ответственности
- Вовлечение в бизнес (все больше и больше при ответах на требования требуются именно бизнесовые детальные данные. Пример требований по ТЦО-проверке. Как побороть негатив бизнеса)
- Госорганы – перед официальной отправкой запроса проведите подготовительную работу (кейс письмо МФ дивы)
- Общение на понятном каждой функции языке (критическое мышление)
- Фиксировать письменно договоренности (протокол, письмо e-mail)
- Регламенты (регламент договорной работы, проявление должной осмотрительности, защитный файл по сделке)

Что помогает коммуницировать, выстраивать правильные взаимоотношения? На мой взгляд, у любого процесса должна быть:

А. Матрица, регламент взаимодействия, где четко зафиксированы обязанности, области ответственности. Например, налоговиками был разработан регламент по защитному файлу по сделке. Соответственно, здесь задействовано достаточно большое количество людей: инициатор сделки, юристы, экономисты, аналитики. Для того чтобы у налого-

вого подразделения была вся информация по сделке и, чтобы можно было правильно зафиксировать и нивелировать риски, нужно собрать информацию: кто отвечает за сбор информации, в каком ключе. Вот существует к регламенту такого рода матрица, которая расписывает по службам, кто за что отвечает, кто кого информирует, кто за что ответственный. Очень удобная вещь, особенно если она работает.

Б. Очень рекомендую по государственным органам следующее. Это, скорее всего, кейс последних двух лет. Если раньше, по крайней мере, у меня был опыт, я достаточно часто писала письма в Минфин. И, в принципе, написав письмо, ожидаешь ответ и получаешь практически тот, который ожидал. Положительный или отрицательный, но, по крайней мере, на тему того, что ты спросил. Последние несколько лет я столкнулась по трем кейсам с тем, что ты задаешь один вопрос, а отвечают тебе совершенно на другой. У меня был печальный кейс, когда изменилось СООИДН с Кипром. И мой вопрос касался только дивидендов. Однако Минфин мне в письме ответил про проценты, хотя про них я совсем не спрашивала. Про проценты был ответ, который негативно менял все существующие подходы. Поэтому перед отправкой официального запроса в Минфин необходимо все-таки понять: какой ответ вам Минфин отправит? Поэтому сначала показывается черновик, обсуждается ответ. Когда вы понимаете, какой ответ вы получите, после этого отправляется официальное письмо.

В. С каждой функцией надо общаться на понятном и очевидном для нее языке.

Г. И еще очень важный момент: фиксировать письменно все договоренности, будь то протокол или письмо по мейлу. Форма не важна, важна суть. Почему важно все зафиксировать письменно? Во-первых, когда мы договорились, и нам даже кажется, что все понятно, как только вы

начинаете писать, у вас возникает еще масса детальных вопросов. А кроме того, каждый из нас то, о чем договорились устно, понял по-своему и пошел выполнять по-своему, и это может увести в сторону. Поэтому письменные договоренности в тот или иной момент могут помочь показать и доказать до чего вы договорились, кто и что должен был делать.

Д. Регламенты тоже очень полезная штука. Но регламенты, которые работают, и, наверное, они не должны быть длинными. Примеры кросс-функциональных регламентов - это регламенты по договорной работе, проявление должной осмотрительности и защитные файлы. Я, честно говоря, больше люблю не длинные регламенты, а чек-листы. Зачем делаются чек-листы и в какой момент я понимаю, что нужен чек-лист? Вы выявили проблему, причем это не какая-то случайность, которая случилась однажды. Это некая тенденция. То есть это случилось один, второй и, может быть, даже уже третий раз. Проблему необходимо определить. Далее нужно составить алгоритм, и этот алгоритм нужно дать протестировать реальным пользователям. Потому что, когда вы составляете алгоритм со своей «ко-локольни», вы уже вникли в проблему, у вас в голове уже есть многие ответы, даже еще на не сформулированные вопросы. Поэтому и чек-лист вы будете заполнять уже с этим тайным знанием. Я достаточно много аналитической работы провожу в метро или за рулем, когда еду после работы, мозг как-то сам работает. И если днем я делаю чек-лист по проекту государственной поддержки, у меня получился отличный чек-лист. Он мне очень понравился, довольная собой я пошла домой, но где-то в машине меня «кольнуло». На первом шаге нужно выбрать область господдержки: IT, промышленность или агросектор. И я понимаю, что это для меня было очевидно, что я выберу либо агросектор,

либо IT, либо промышленность. А люди, например, из сельскохозяйственного бизнеса однозначно выберут только агросектор. И они даже не подумают, что можно выбрать IT, т.к. внутри IT сидит поддержка по агросектору, например. Соответственно, как только ты ставишь себя на место того, кто будет это реально делать, а, как правило, чек-лист делается для более низкогрейдовых сотрудников, то документ становится еще более живым. Если у нас взаимодействуют разные сотрудники, нужно нарисовать схему с квадратиками (кто, зачем, почему, в какой момент), которую необходимо отдать протестировать реальным пользователям. По итогам тестирования всегда возникает обратная связь. Корректируем по итогам обратной связи и опять отдаем в реальную жизнь на неделю, две недели, месяц в зависимости от процесса. Да, на данном шаге необходимо контролировать, чтобы его действительно исполняли. В декабре я запустила процесс, весь декабрь процесс работал отлично. После январских праздников, в конце января, я смотрю, что обратной связи нет. Понимаю, что сделки должны были быть, информация ко мне не поступает. О чем это говорит? О том, что люди перестали делать. И, собственно говоря, возникает моя контрольная точка, мое письмо, где я прошу предоставить заполненные чек-листы. Да, люди вспоминают, и с этого момента у нас начинается опять новый цикл, т.е. опять вырабатывается привычка, несмотря на то что в течение декабря она вроде как была выработана. Как только вы запустили чек-лист и заполнение чек-листа вошло в привычку, дальше можно делать подробный регламент, если он необходим. По регламентам, особенно по длинным регламентам, необходимо проводить обучение. Опять же, как показывает практика, обучение в виде записанных видеороликов по скайпу, например, мало кто смотрит. На мой взгляд, нужно собирать людей

вживую (онлайн-встреча) и на живой встрече рассказывать о той или иной новой активности. У нас с января месяца была возложена на руководителя новая задача – вести табель учета рабочего времени. До этого данный процесс благополучно вел HR, и здесь нам прислали инструкцию. Была матрица RACI, был регламент на многих страницах. Для того чтобы заполнить табель, необходимо было войти в две системы. То есть каждый из руководителей открыл толстый регламент и практически тут же его закрыл, и попросили встречу с HR. На встрече после долгих слов я попросила HR рассказать коротко по пунктам один, два, три – что я должна сделать? Оказалось, что все действия занимают, когда ты их переводишь на короткий язык, минут пять. А 1 февраля мы прошли это упражнение «руками», попросили подключиться HR на пять-семь минут, и, собственно говоря, после этого все стало понятно. Поэтому я все-таки не за длинные объемные документы, а за живое общение – оно экономит всем время, но документы, безусловно, должны быть.

Е. Следующий шаг – это контроль исполнения. Если регламент есть, но он не работает, он никому не нужен. И, конечно, после двух-трех месяцев нужно опять собрать обратную связь. Точно будут плюсы и минусы. И более того, появятся новые идеи: как сделать что-то лучше, проще и более оптимальным.

## ГЛАВА 4

---

# «НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА» = «НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ»?

---

Это абсолютно два разных документа. Говорить, что это один документ, просто с разным названием, – неправильно.



## НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

### Налоговая стратегия

концептуальный документ – целевое видение организационной структуры группы, обеспечивающей разумную налоговую нагрузку и минимизирующей риски группы

### Налоговая политика

скорее бухгалтерский документ, устанавливающий выбор применения того или иного варианта учета.

Бухгалтеры, как правило, если и знают налоговую стратегию, то, наверное, очень быстро забывают, не держат ее в голове, потому что у них функция – отразить корректно хозяйственную операцию. В этом плане налоговая политика им говорит, что с налоговой точки зрения можно выбрать первый путь или второй, если это предусмотрено НК РФ. Поэтому для себя всегда разделяю, что налоговая стратегия – это цель и как, при помощи каких инструментов, я могу ее достичь. А налоговая политика – это один из путей достижения. Вопрос налоговой стратегии встал передо мной в 2019 г. Что это за документ? Какой он должен быть? В каком формате? Один слайд, или два-три, или 40-50? Не знаю, как сейчас, но на тот момент списать документ было невозможно, никаких конструкторов налоговой стратегии я не встречала. Цели налоговой стратегии у разных компаний могут быть и будут разные, поэтому и документы будут совсем не похожи.

В 2019 г. передо мной стояли глобальные вопросы:



## НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

### ЦЕЛЬ Налоговой стратегии № 1:

- Прийти к целевой структуре (Гонконг?)
- Выбор оптимального варианта для владения новым активом (облигации / MLI / деловая цель / налог на доходы)
- Варианты утилизации налогового убытка (как образовался, подтвержден НалОрг, безопасность использования, план утилизации)
- Разработка способа защиты налогового убытка

1. Компания планировала выйти на китайский рынок (в Гонконге). Передо мной стоял вопрос целесообразности перевода холдинговой компании с Кипра в Гонконг. Нужно ли трейдинговые активы переводить в Гонконг? Компания планировала запустить проект (стройку) по свинокомплексу на территории Китая. Соответственно, этот момент тоже нужно было держать в голове для понимания вопроса финансирования этого проекта. Поэтому моя стратегия преследовала следующую цель – прийти к целевой структуре в Гонконге через один-два шага. На самом деле, для этого мне очень нравится использовать графический способ – рисовать квадратики, когда рисуются все возможные варианты и ниже описываются плюсы и минусы вариантов. Дальше красным, зеленым, желтым, оранжевым цветами все это раскрашивается, и чисто визуально виден тот или иной путь. Но здесь не нужно забывать один момент, что не только (далеко не в первую очередь) эффективная ставка для нас является критерием выбора той или иной архитектуры. Существует много и других вопросов, о которых мы сейчас поговорим.

2. В стратегии 2019–2020 гг. стоял вопрос приобретения компанией нового актива, например облигаций. На какую юрисдикцию надо их приобрести: в РФ, на Кипре, в Китае или в иной юрисдикции? И здесь, совершенно точно, нельзя руководствоваться только эффективной налоговой ставкой, а нужно связать все с деловой целью. И был идеальный момент, когда все прекрасно срослось. Китайский проект, который нужно финансировать, поступление финан-сового потока от облигаций, которые можно завести в Китай, в Гонконг, т.е. это все сошлось. Но сейчас об этом говорится легко и очевидно. А на самом деле это был долгий путь рисования квадратиков, схемок и выбор именно такой оптимальной структуры. Здесь я могу похвастаться тем, что в последующие 2020–2021 гг. вступили требования MLI и нужно было возвращать налог, доход от облигаций выплачивался от российского эмитента внешнего, в Гонконг. Соответственно, по одному купону удалось обосновать не-удержание налога прямо на уровне выплаты. В последующие кейсы эмитент удерживал налог, и далее мы проходили процедуру возврата налога в России. Налоговые органы очень трепетно и тщательно исследовали деловую цель, запрашивали не только письма о раскрытии деловой цели, но и расчеты эффективности, из которого явно было видно, что получено финансирование на каком-то этапе после окончания стройки, проект прибыльный и может возвращать вложенные затраты. Все это очень долго анализировалось налоговым органом и было оценено как достаточно высокоуровневый документ.

3. Также перед группой стоял вопрос утилизации налогового убытка, который сформировался в 2015–2016 гг. Во-первых, этот убыток нужно было подтвердить в рамках долгой налоговой проверки; во-вторых, понять: как его использовать для достижения эффективной налоговой став-

ки? Налоговая стратегия была построена таким образом, чтобы дать ответы на эти вопросы.

А в 2022 г. передо мной стояли совершенно другие вопросы. Я вам говорила, что поменялся генеральный директор, у которого было свое видение документа. Нами был сделан фокус на поиск внутренних эффективностей, на изменение эффективной ставки до 2026–2028 гг., на разбор факторов, которые влияют на эту ставку, и как уже сейчас можно повлиять на предполагаемые события 2025–2026 гг.



## НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

### ЦЕЛЬ Налоговой стратегии № 2:

- Ключевые налоговые показатели (Эффективная ставка, величина уплаченных налогов, величина льгот)
- Прогноз эффективной ставки группы 2022–2026
- Разработка плана инициатив для достижения целевого уровня УфНалСт
- Влияние общемирового налога на группу – разработка плана мероприятий (-> 2023)

Таким образом, на примере достаточно четко видно, что даже в рамках одной компании документ «Налоговая стратегия» может отличаться. Нужно понимать, что обновление налоговой стратегии – это не процесс замены цифр одного года на ожидаемые цифры следующего.

## 4.1 Возможная структура документа «Налоговая стратегия»

### Пример 2020–2021

#### Часть 1. Структура группы

- SWOT анализ (сильные / слабые; угрозы / возможности)
- Какие вызовы стоят перед Управлением
- Предпосылки для изменения текущей структуры группы
- Выбор холдинга (Кипр, САР, РФ, Гонконг)
- Выбор юрисдикции для актива (деловая цель!)
- Источники финансирования в группе
- Дивидендная политика
- Принципы финансирования внутри РФ (вклад, займ, увеличение УК, авансы)
- План по юр. лицам (присоединение, ликвидация)

#### Часть 2. Управление налоговой ставкой

- Управление налоговой ставкой (использование убытков, льготные инструменты, прогноз налога)

#### Часть 3. Риски и пути нивелирования

#### Часть 4. Возможности (РШГТОР Налоговый мониторинг)

#### Часть 5. Численность

### 1. Структура группы

Я начинаю подготовку налоговой стратегии с анализа мировых и локальных (страна, компания) изменений, в т.ч. какие факторы привели к тем или иным изменениям?

— я делаю так называемый SWOT-анализ (сильные / слабые стороны, действия / возможности и угрозы). Угрозы, как правило, — это все то, что меняется в нашем мире, изменяются ставки, ужесточается законодательство, меняется арбитражная практика. Слабые стороны — это мои слабые стороны. Например, большое количество информационных систем. Это тоже, по сути, слабая сторона, потому что больше времени тратится на консолидацию. Например, сейчас мы приобрели актив, у которого качество учета данных очень сильно отличается от учета по группе. Поэтому, безусловно, это все влияет и на дальнейшее планирование, так как по группе данные собираются быстро и качественно, а по новому активу сделать это гораздо сложнее, необходимо делать достаточно много допущений. В 2020 г. очень хорошо помню, как я обновляла налоговую стратегию и думала, что возьму стратегию за 2019 г. и проведу «косметические» правки, но, прослушав выступление В.В. Путина о пересмотре СОИДН с некоторыми юрисдикциями, в т.ч. с Кипром, я поняла, что мне придется формировать всю налоговую стратегию с нуля.

— следующий момент, который влияет на стратегию, — какие вызовы (цели) стоят перед налоговым управлением? Это как внешние вызовы, которые вытекают из SWOT-анализа, так и внутренние.

— предпосылки для изменения текущей структуры группы. Для себя я все выделяю на отдельных слайдах. Если задать мне вопрос: «Сколько слайдов должно быть в стратегии?», то могу сказать, что моя базовая стратегия — порядка

40-50 слайдов. Налоговая стратегия, которую я защищаю перед финансовым и генеральным директорами, сжимается до 8-15 слайдов в зависимости от операции защиты. И один слайд идет в общую презентацию по компании для утверждения у акционера. Более того, в момент версии какие-то слайды «уходят» в примечания. Но это не означает, что через две-три итерации они не вернуться опять в основную часть. Поэтому для себя мне удобнее делать более детальные слайды. Скомпилировать, укрупнить всегда можно.

Возвращаясь к налоговой стратегии 2020–2021 гг., SWOT-анализ сделали. Поняли, какие цели стоят и предпосылки для изменения текущей структуры группы. Далее перейдем к слайду выбора холдинга.

Для того чтобы выбрать юрисдикцию, что очень актуально и по сей день, нужно:

— понимание цели, для чего мы хотим сменить юрисдикцию. Мы хотим уйти от санкций, или, например, перевести нашего трейдера, чтобы он более успешно торговал с не совсем дружественными странами, или хотим выйти на новые рынки, т.е. нужно четко сформулировать, какую проблему решаем. Пока ответ не сформулирован, невозможно искать решение.

— стран и юрисдикций большое количество, многие вроде как подходят, но если не знать, что конкретно надо, то не очень понятно. На этом шаге надо нарисовать идеальную структуру, куда я хочу прийти. Например, мы выбрали пять структур и понимаем, что хотим целевой вариант – прийти к структуре, к юрисдикции: мы к ней можем прийти сразу либо нам нужно пройти какие-то промежуточные шаги? Например, холдинг на Кипре, и было решено перевести его в Россию, в САР. Можно ли из

Кипра переехать в САР а, можно, отсутствуют ограничительные законодательства. А, например, если у вас холдинг в Гонконге и необходимо переехать в Россию. Можно это сделать? Нет, нельзя, потому что в Гонконге есть ограничительное законодательство, которое не подразумевает редомициляцию. Поэтому для того, чтобы попасть в САР, понятно, что необходимо идти через какой-то промежуточный пункт.

— дальше надо для себя ответить на вопрос: где и кем будет реально происходить управление компании, которая переедет в юрисдикцию X? Где будет регистрация? Юрисдикция, регистрация и, например, резидентство, гражданство, место жительства директора – это одна и та же юрисдикция, либо они различаются? Если они различаются, нужно посмотреть, какие могут быть ограничения и отрицательные факторы. Обращаю ваше внимание, для кого актуально, в этом вопросе изменилось законодательство на Кипре. И этот момент сейчас становится существенным.



### Выбор юрисдикции

1. Какая цель? Какую проблему решаем? Какие параметры обязательны? Идеальная целевая структура?
2. Какие юрисдикции подходят под параметры? Можем сразу прийти к целевой или нужны промежуточные шаги? (напр, редомициляция не предусмотрена)
3. Кем и где реально управляется? Где регистрация? (влияние на налоговое резидентство). Кипр изменения с 2023 года
4. Источник финансирования? (вклад в УК, займ, кредит, аванс под будущие поставки).
5. Дивидендные потоки
6. Товарные потоки

— следующий очень важный вопрос: каким образом будет финансироваться структура? Компания может быть создана в Казахстане, Азербайджане, Узбекистане. Даже пустая компания требует выплат заработной платы, налогов и т.д. Существуют юрисдикции, где нужно платить заработную плату директору, невозможно его отправить в неоплачиваемый отпуск за свой счет. Также нужно платить минимальные налоги, как минимум открыть расчетный счет, заплатить комиссии. Для этого нужно нанять консультантов или провайдера, который будет сдавать нулевую отчетность. Все это требует каких-то минимальных, но затрат. Соответственно, возникает вопрос финансирования компании, в виде вклада в уставной капитал, выдачи займа, кредита в банке в стране пребывания, или это будет аванс под будущие поставки. Возникают ли по процентам дополнительные налоги, по каким ставкам? Этот вопрос нужно понять на момент планирования юрисдикции, т.к. это будет влиять на эффективную ставку в том числе.

— далее, когда компания уже заработала деньги, приносит прибыль, распределяются дивиденды, нужно выяснить, а есть ли какие-то ограничения по распределению дивидендов? Насколько я помню, китайские дивиденды распределяются со сложностями. Тут же нужно понимать, что, если официальное законодательство не ставит никакие «палки в колеса», в реальной жизни все ровно так, как написано в законе, либо в жизни все со звездочкой. Также бывают особенности так называемой «национальной охоты». Все эти вопросы нужно изучать и задавать консультантам. Я вам рассказывала о своем не очень удачном опыте, когда на мое ТЗ по Гонконгу я получила отчет «из интернета». Поэтому я сейчас настаиваю и своим коллегам говорю, чтобы консультантам задавались именно точечные, подробные

вопросы. задание должно быть сформулировано не в формате «описать дивидендные потоки» (в ответ получите информацию по ставкам и лаконичную информацию по дивидендам). Более удачный пример задания: «По каким ставкам удерживается налог при выплате/получении дивидендов из/в юрисдикцию X? Какие ограничения и при каких условиях они могут возникнуть? Вправе ли компания распределить полученную прибыль в полном объеме? Если нет, то как данное ограничение соотносится с нормами КИК?» Поэтому при выборе юрисдикции нужно посидеть, детально подумать (пройтись с карандашом в руке по всему будущему процессу и понять, на какие вопросы у вас нет ответа), сформулировать вопросы.

— следующий аспект — это товарные потоки. Важно определить движение товара, будет ли заходить товар в юрисдикцию присутствия либо он будет проходить транзитом? Немаловажно узнать местонахождение, где будет заключаться сделка, т.к. от этого тоже зависят налоговые последствия. Например, это важно для Гонконга, где это прямо влияет на налогообложение — в зависимости от того, где написано место подписания контракта, как контракт был фактически заключен и кем? Поэтому, когда получены ответы на все эти вопросы, нарисованы стрелочками входящие и исходящие ставки, все юрисдикции раскрасились разными цветами: красным, желтым и зеленым. С этого момента можно делать какие-то выводы, гипотезы и предложения.

Следующий момент — источники финансирования в группе, т.е. нужно понимать, как у вас движутся деньги, гоняется, условно говоря, «кровь» между всеми компаниями группы. Как происходит финансирование, как выплачиваются дивиденды внутри РФ, с какой периодичностью, а в зарубежные юрисдикции? Исходя из претензий налоговых органов, нужно сформулировать принципы финанси-

вания внутри России: вклад, заем, увеличение в уставной капитал или авансы. Из того, что хочется выделить, очень рискованное финансирование – это когда компания берет кредит в банке и за счет него, например, гасит заем, либо предоставляет заем, здесь нужно посмотреть разницу ставок. Также, например, можно давать длинные авансы за счет займов и посмотреть, какой идет у вас кругооборот в группе. И последние год-полтора вопрос авансов достаточно активно поднимается налоговыми органами. Например, я выращиваю свеклу, а сахарный завод закупает у меня всю свеклу, и у сахарного завода в первом квартале есть свободные денежные средства, потому что он удачно продал весь сахар, а сельхозтоваропроизводителю необходимы средства для посевной. Что может произойти? Сахарный завод дает длинный аванс сельхоз товаропроизводителю, а он его использует под затратную часть. Здесь нужно следить, чтобы аванс был под реальную поставку, т.е. если у вас аванс закрывается реальной поставкой 100 ₺, а авансировали 10 млн ₺, то, конечно, это будет выглядеть странным. И в конце сезона, при возврате аванса, налоговая может расценить этот момент, хвостик аванса, как финансирование и начислить проценты за пользование деньгами сахарного завода даже в рамках Гражданского кодекса РФ. Поэтому четко нужно довести до казначеев правила, по которым они могут осуществлять то или иное внутригрупповое финансирование.

В части структуры группы рассматривается план по юридическим лицам, по их ликвидации, либо по присоединению. Структура – это живой организм, какие-то юридические лица отмирают в силу деловой цели, по каким-то юридическим лицам появляется целесообразность объединить, а какие-то, например, разъединить. Все это

анализируется и верхнеуровнево представляется в налоговой стратегии. Так как при отсутствии понимания общей структуры и функций центра прибыли не будет понимания, как будут работать юридические лица, непонятно, кому заводить финансирование, у кого будут дивиденды, кому нужны те или иные активности. Поэтому это тоже очень важная часть. И она где-то пересекается с юридической стратегией, но это тот план, который мы обсуждаем с юристами вместе, и он у нас разлетается в две наши стратегии, и мы синхронизированы.

## **2. Управление налоговой ставкой**

Следующий момент, который интересен в налоговой стратегии, – это управление налоговой ставкой. Как используются убытки, какие льготные инструменты применяются, как меняется эффективная налоговая ставка, какие факторы на нее влияют и можно ли этими факторами управлять, зависят ли они от компании или не зависят. Кстати, из анализа выбора холдинга или юрисдикции у компании тоже возникает некий план действий. Например, было решено, что для вас важна юрисдикция ОАЭ. Тогда наша цель – исключение ОАЭ из черного списка Минфина (максимально вопрос контролируется на уровне профессионального сообщества, как минимум). Рождаются стратегические цели, которые встают в план действий и активностей.

## **3. Налоговые риски**

Также в налоговой стратегии рассматриваются ключевые риски. Безусловно, здесь не описываются какие-то мелкие риски по договорам. Это либо бизнесовые риски, например риск добросовестности контрагента, потому что были годы, когда налоговый орган достаточно жестко снимал НДС, и это был существенный риск, на него нужно было обращать большое внимание, потому что для компании это

крупная сумма, и этот риск сказывается на раскрытии информации в консолидированной отчетности по МСФО.

#### 4. Возможности (РИП, ТОР, Налоговый мониторинг)

Следующая часть — это возможности, РИП, ТОР, налоговый мониторинг, какие-то другие льготы и инструменты.

#### 5. Численность

И заключительная часть стратегии — это численность, управление персоналом. Подтверждение достаточности / недостаточности численности подразделения определяется через бенчмарки, проводимые консультантами. Потребность дополнительной численности может быть обусловлена новыми проектами, расширением бизнеса.

## 4.2 Вызовы на 2022 год

Если возвращаться к стратегии 2022 г., к SWOT-анализу, то, собственно говоря, я начинала с того, какие вызовы были на 2022 год. Исходя из видения января-февраля 2022 г. были ожидания введения Pillar-2. Соответственно, что волновало меня? Если введется общая ставка на уровне 15%, а группа применяет ставку 0% как сельскохозяйственный товаропроизводитель, то, соответственно, чем будет нивелирован этот отрицательный эффект? На данный момент никаких проектов по внедрению Pillar-2 в России я не видела и не обсуждалось, поэтому вопрос пока «подвис», но он плавно перетекает в стратегию 2023 г.

### ВЫЗОВЫ на 2022 г. (что ждали в феврале 2022 г.)

- Введение ограничений на уровне РФ и мира на **безналоговый** вывод доходов (через тест деловой цели МБА).
- С 1 января 2023 года вступает в действие механизм Pillar-2, который предполагает **выравнивание** налоговых ставок по налогу на прибыль по странам до минимального уровня в 15%. ОЭСР предлагает государствам, где эффективная ставка налога на прибыль Международной Группы Компаний (МГК) ниже 15%, дообложить их до этого минимума. Под действие механизма подпадет группа с общей выручкой в 750 млн евро.
- В России внедрение модельных правил механизма Pillar-2 в НК РФ планировалось также с 2023 года, однако на текущий момент обсуждения приостановлены (с февраля 2022).  
В настоящее время в РФ законодательные инициативы по механизму Pillar-2 не разработаны — техника реализации реформы не ясна.  
Возможно, будет введение отдельных положений в НК РФ, регламентирующих взимание дополнительного налога с дочерних структур тех групп, которые подпадают под Pillar 2 и эффективная ставка налога которых менее 15%.  
Возможно будут предложены субсидии или льготы по другим налогам, чтобы стимулировать определенные отрасли (**нивелирование отрицательного эффекта** для отраслей со ставкой 0% СХБН, МБН или льготной ставкой по региональным проектам).
- Ограничение получения гос. субсидий с 2023 года по причине наличия материнской компании Кипра (черный список МФ в рамках Бюджетного кодекса).

На стратегии 2022 г. вставал вопрос о том, что Кипр был включен в черный список Минфина в рамках Бюджетного кодекса РФ. Казалось бы, для налоговой функции в этом нет ничего страшного, потому что список Минфина, который используется для налоговых целей, — это отдельный список. Но тем не менее стало понятно, что компания мо-

жет получить ограничения по субсидиям. Соответственно, встал вопрос о необходимости поменять каким-то образом структуру группы.

### Пример 2020–2021 гг.

#### Часть 1. Структура группы

- SWOT-анализ (сильные / слабые; угрозы / возможности)
- Какие вызовы стоят перед Управлением  
Как выжить в условиях санкций? Первый шок — март-апрель 2022 г.
- Предпосылки для изменения текущей структуры группы
- Выбор холдинга (Кипр, САР, РФ, Гонконг)
- Выбор юрисдикции для актива (деловая цель!)
- Источники финансирования в группе
- Дивидендная политика
- Принципы финансирования внутри РФ (вклад, займ, увеличение УК, авансы)
- План по юр. лицам (присоединение, ликвидация)

#### Часть 2. Управление налоговой ставкой

- Управление налоговой ставкой (использование убытков, льготные инструменты, прогноз налога)  
ФОКУС на внутреннюю эффективность

#### Часть 3. Риски и пути нивелирования

#### Часть 4. Возможности (РИП, TOP Налоговый мониторинг)

#### Часть 5. Численность

Стратегия 2022 г., как минимум первоначальный ее вариант, имела примерно то же содержание, что и раньше, но фокус стал совсем другой, отвечающий на вопросы:

1. Как выжить в условиях санкций?
2. Должен ли уйти холдинг с Кипра?
3. Нужно ли открывать трейдерские компании в дружественных юрисдикциях?
4. Как строить дивидендную политику с учетом санкций и ограничений?
5. Как менять финансирование в группе?

Многие инструменты ушли в 2022 г., их стало невозможно применять для достижения лучшего результата. Поэтому фокус на внутреннюю эффективность.

Сущность стратегии 2022 г. в том, что были расширены такие слайды, как эффективная налоговая ставка: цели, прогноз, детальный анализ факторов влияния и план мероприятий. Цель на 2023 г. – улучшить данный показатель за счет таких инструментов, как: РИП, СЗПК, инвестиционный вычет, ТОСЭР. В группе один актив уже находится на территории ТОСЭР, используются льготные ставки в рамках РИП. И есть вопрос, который встает передо мной, который задают и акционеры, и генеральный директор, причем не только моей компании, но и других. Буквально две три недели назад ко мне обратился коллега с вопросом: «А как доказать акционеру, директору, что компания максимально использует все возможные льготные инструменты?» На мой взгляд, доказать это можно через показатели. Но если руководство хочет видеть еще более наглядные доказательства, то я вижу это как некую матрицу. Во-первых, это будет матрица, где будут перечислены все возможные инструменты с наглядным раскрашиванием в красное,

желтое и зеленое в зависимости от того, что применяется в группе. И по итогам этой матрицы, соответственно, «рождается» документ, план активности с ожидаемыми эффектами и с контролем достижения этих эффектов.

## 4.3 Налоговая стратегия на 2023 год

В 2023 г. я озаботилась внутренними резервами: фокус на налоговые льготы, структурирование дивидендной политики. Потому что в том виде, в каком функционировала налоговая стратегия, она уже не может. И санкции, к сожалению, быстро уже никуда не уйдут. Тем не менее бизнес так или иначе сосуществует как с дружественными, так и с не дружественными странами, и этот момент нужно учитывать. Мы имеем инициирование изменения законодательства, соглашения с ОАЭ и взаимодействие с налоговыми органами. И в рамках предпроверочного анализа можно долго дискутировать по поводу того, что есть предпроверочный анализ – добро это или зло. Но я считаю, что никогда не бывает чего-то четко белого или черного. Истина где-то посередине. Поэтому предпроверочный анализ, с моей точки зрения, с учетом моего уровня коммуникации с ФНС, для меня – некий индикатор рисков и возможность нивелировать риски до открытия проверок. Как показывает правило, в проверках, все-таки вовлекается большое количество сотрудников проводится большое количество допросов, и не все с этим справляются, даже подготовленные коллеги не всегда корректно, правильно, с точки зрения компании, ведут себя на допросах. Поэтому предпроверочный анализ это

некий инструмент возможности, хотя, безусловно, он имеет и большой минус, потому что все больше и больше он выходит из правового поля, приводит к большим нагрузкам на бухгалтерскую функцию. Он, в принципе, вас ни от чего не защищает и ничего не гарантирует. Можно сдать уточненную налоговую декларацию в рамках предпроверочного анализа, но юридической гарантии, что к вам не придет выездная налоговая проверка, совершенно точно нет. Гарантии обеспечивает уровень ваших коммуникаций.



### НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

#### ЦЕЛЬ Налоговой стратегии № 2:

1. Внутренние резервы для оптимизации ЭфНалСт
2. Фокус на налоговые льготы / меры гос. поддержки
3. Структурирование дивидендной политики
4. Структурирование торговых операций с «недружественными странами»
5. Фокус на операции с дружественными странами (Китай), поиск новых рынков (изучение новых юрисдикций) и вовлечение их в операции группы
6. Инициирование изменений законодательства (Соглашение с ОАЭ)
7. Взаимодействие с налоговым органом (предпроверочный анализ)

Налоговая стратегия на 2023–2028 гг. утверждается в апреле 2023 г. и не пересматривается в течение года. Но для моего рабочего использования, безусловно, если я вижу какие-то критичные факторы, в моих рабочих документах, рабочих версиях есть стратегия со штрихом, когда я понимаю, что то или иное влияет на тот или иной слайд, на ту или иную активность и действия могут корректиро-

ваться, тем более в сегодняшних неоднозначных условиях. Для меня этот инструмент безумно полезен, как минимум потому что я выделяю время на «подумать». В рамках стратегии появляется возможность зафиксировать глобальные вопросы, обсуждаемые ранее, но не зафиналенные окончательно. В момент создания налоговой стратегии ты приходишь к одной точке, где собираешь свое видение, а также видение проблемы руководством.

Защита налоговой стратегии проходит несколько итераций. Вначале проходит защита у финансового директора, затем у генерального. Причем бывает так, что те слайды, которые были неинтересны на первой защите, становятся очень интересными на третьей итерации. Но я бы сказала, что сама защита – это некий мыслительный процесс, где высказываются мысли вслух, приходит понимание того, что от тебя ожидают. С защиты можно выйти с пониманием, что корректируется видение и стратегия, т.к. в этом направлении ожидания скорректировались. Поэтому и сам документ, и сам процесс защиты – это обмен мыслями, на мой взгляд, очень полезный документ. Безусловно, налоговая стратегия – это не активность для галочки и не формальный документ.

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

---

Построение и управление налоговой функцией в крупном отраслевом или диверсифицированном холдинге – это всегда управление сложной социальной системой. Причем тот, кто берет на себя эту ношу, раз и навсегда переходит в модель существования по принципу, сформулированному Льюисом Кэрроллом в замечательном откровении Алисы, когда та вдруг поняла, что, чтобы оставаться на месте, нужно бежать изо всех сил, а чтобы двигаться вперед – нужно бежать в два раза быстрее. Только за последние 10 лет введение правил ТЦО и СbCR, появление института налогового мониторинга, полная трансформация механизмов льготирования инвестиционных проектов, СЗПК, приостановка СОИДН, новые инструменты АСК НДС 3, налог на сверхприбыль и многое другое в нарастающей прогрессии ставят все новые и новые задачи перед налоговым директором сегодняшнего дня, формируя из него почти ницшеанского сверхчеловека. Добавим к этому, что помимо вызовов законотворческой и правоприменительной турбулентности налоговый директор имеет дело с людьми – это всегда управленец, работающий с коллегами на стыке финансовой, юридической, а теперь еще и IT бизнес-функций компании. Как с этим быть? Как управлять нарастающей неопределенностью, не допуская ошибок и ущерба для бизнеса и акционеров? Эти вопросы долгое время оставались не отвеченными на системном структурированном уровне.

Книга, которую вы держите в руках, – это первая и на моей памяти единственная попытка дать такие ответы именно в системном ключе. Попытка безусловно успешная.

Книга плотно и содержательно раскрывает объем понятия «налоговый директор / руководитель налоговой функции», рассматривая его в проекции управления бизнес-процессами, кадрами, рисками, то есть в контексте аспектов, о которых обычно не говорят ни на одном образовательном курсе по налогообложению. В разделах «Soft-skills», «Кросс-функциональное взаимодействие», «Фиксирование задач и аналитическая отчетность» и проч. описаны именно практические кросс-дисциплинарные подходы и приемы, подчеркивающие измерения, в которых должен оперировать сегодня налоговый директор. О матчасти, знаниях права и экономики, актуальных трендах в налогообложении в книге сказано впроброс — что, убежден, абсолютно верно. Это база. Но вот что касается технологий регулярной актуализации профессиональных знаний без отрыва от производства, типов организации налоговой функции в группе компаний с учетом корпоративной иерархии и системы KPI, основанной на SMART-подходе, практическом внедрении в работу налоговой функции риск-ориентированного подхода, методик SWOT-анализа — это как раз то, что делает книгу бесценным практическим руководством для налогового «инхауза» на управленческой позиции.

Можно сказать, что представленная на суд читателя книга — это, в первую очередь, книга из области управленческого менеджмента, но в налоговой сфере. И в этом смысле для меня работа выходит далеко за пределы понятия профессиональной узкоспециализированной литературы, поскольку бросает свет в целом на устройство бизнес-функции в любой крупной корпорации. Так, затронутые в книге вопросы психологии кадрового управления, когнитивных искажений, свойственных мышлению многих управленцев — например, взаимодействие между департаментами по принципу «мы — они» и отход управленца от представлений о себе — в масштабе ком-

пании), и многие другие нюансы могут быть перенесены с налоговой почвы и в иные сферы корпоративного управления. И в этом отдельная ценность огромной работы и опыта, который представлен на прочитанных вами страницах, — книга будет интересна не только налоговым «инхауз»-специалистам и консультантам, но и в целом управленцам, как минимум из правовой и финансовой сферы вне зависимости от того, какие очередные веяния и изменения принесет завтрашний день.



## Кирилл Петров

**Партнер SHARP LF**

*Лектор в высших учебных заведениях (НИУ ВШЭ)*

*Приглашенный спикер на отраслевых и профессиональных мероприятиях*

*Эксперт «Русинфра» по налогообложению в сфере ГЧП (государственно-частное партнерство)*

✉ [kirill.petrov@sharplaw.ru](mailto:kirill.petrov@sharplaw.ru)

*Кирилл Петров обладает обширным опытом консультирования в сфере российского и международного налогообложения, в вопросах налогового риск-менеджмента, планирования и методологии налогообложения, структурирования сделок и проведения предынвестиционных налоговых исследований (DD), проектах ГЧП.*

*Кирилл имеет высшее экономическое (Финансовый Университет при Правительстве РФ — диплом с отличием) и высшее юридическое (МГЮА им. Кутафина — диплом с отличием) образование.*

*Начиная с 2004 г. Кирилл Петров занимал различные позиции в компаниях PwC, ОАО ТНК-ВР Менеджмент (Роснефть — на сегодняшний день), а также в течение нескольких лет руководил налоговым департаментом «Ер+ Менеджмент».*

*Кирилл принимал непосредственное участие в судебных делах, которые формируют судебную практику по налоговым спорам, в том числе по делам, возникающим из ст. 54.1 НК.*

# Полезные ресурсы для изучения

## Международное налогообложение: от основ до налогового планирования. 2024

Программа курса:

- Правовые основы и национальные правила международного налогообложения
- Международные налоговые соглашения
- Международное налогообложение и контрактная документация
- Международное налоговое планирование и многое другое

[узнать подробнее](#)

## Head of tax – налоговая функция в условиях турбулентности: опыт прошлого в условиях настоящего

ель курса:

- научиться смотреть на проблему 3, а не получить волшебный шаблон понять зачем и ответить почему, собрать все фрагменты пазла и получить единую картинку
- Осознать, что налоговая функция при активной позиции реально влияет на прибыль компании и ее денежный поток увидеть связь между ежедневной работой и ее влиянием на показатели компании.

[узнать подробнее](#)

## ИИ для налоговых экспертов: инструменты, лайфхаки и роботы: годичный опыт использования и применения

Содержание курса:

- Введение в ИИ с точки зрения юриста краткое сравнение инструментов PT, Сае, Ва, Реху, аех PT на примере обработки иностранной юридической новости
- аписание профессиональных писем анализ изменений законодательства анализ судебной практики прогнозирование исхода судебных дел
- ПТ роботы

[узнать подробнее](#)



[beps.academy/head\\_of\\_tax](https://beps.academy/head_of_tax)

