

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

**Павельева В. С.**, e-mail: [valentina.pavelieva@yandex.ru](mailto:valentina.pavelieva@yandex.ru)

студентка 5 курса экономического факультета,  
Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск

**Ермошина Т. В.**,

канд. эконом. наук, доцент кафедры налогов и налогообложения,  
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск

*В данной статье рассматриваются сущность и причины возникновения налоговых рисков в коммерческом банке и выработаны рекомендации по созданию эффективной системы управления налоговыми рисками, предусматривающая количественную и качественную оценку налоговых рисков и выработку мер по реагированию на налоговые риски.*

Ключевые слова: налоговый риск, коммерческий банк, оценка, управление, контроль, мониторинг

Проблема управления банковскими рисками получила широкое освещение в западной и отечественной литературе. Анализ существующих источников позволяет определить систему управления банковскими рисками как совокупность приемов (способов и методов) работы персонала банка, позволяющих обеспечить положительный финансовый результат при наличии неопределенности в условиях деятельности, прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к исключению или снижению его отрицательных последствий. Управление налоговыми рисками банка играет не последнюю роль в общем процессе управления банковскими рисками. Отсутствие налоговых претензий или их успешное обжалование повышает доверие инвесторов и в конечном итоге повышает стоимость банковского бизнеса. При этом успешное управление налоговыми рисками в широком смысле позволяет коммерческим банкам и экономить, поскольку налоговые риски – это не только риск налоговых доначислений, это еще и инструмент для повышения эффективности налогообложения, т.е. исключения переплат налогов, использования налоговых льгот, налоговых резервов.

Одним из элементов общей системы управления банковскими рисками является система управления налоговыми рисками. Задачей такой системы является выявить, оценить и своевременно среагировать на налоговые риски с целью уменьшения вероятности их возникновения или минимизации негативных последствий, связанных с процессом налогообложения.

Интересно отметить, что, несмотря на актуальность проблемы управления налоговыми рисками, само понятие налогового риска на настоящий момент

не выработано. В широком понимании риск – это возможность появления обстоятельств, обуславливающих неуверенность или невозможность получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели.

Под налоговыми рисками чаще всего понимают неопределенности, которые могут вести к негативным последствиям. Термин «налоговый риск» употребляется довольно редко. Определение налогового риска если и встречается, то в основном формулируется с позиции налогоплательщика.

Налоговый риск, по мнению Л. И. Гончаренко, – неопределенность относительно достижения целей хозяйствующего субъекта в результате воздействия факторов, связанных с процессом налогообложения, которая может проявиться в виде финансовых (и иных потерь) или в возможности получения дополнительной выгоды (дохода) в результате позитивных отклонений [1].

Налоги как инструмент перераспределения ресурсов в экономике сами по себе являются носителями риска для всех участников налоговых отношений. Поэтому необходимо рассматривать понятие «налоговый риск» с позиции не только налогоплательщиков, но и налоговых агентов, а также других субъектов налоговых правоотношений, включая государство. Таким образом, под налоговым риском следует понимать опасность для субъекта налоговых правоотношений понести финансовые и иные потери, связанные с процессом налогообложения, вследствие негативных отклонений для данного субъекта от предполагаемых им, основанных на действующих нормах права, состояниях будущего, из расчета которых им принимаются решения в настоящем. Однако для каждого из субъектов налоговых правоотношений налоговые риски будут иметь различные формы проявления.

Банки существенно отличаются от других участников налоговых правоотношений и играют особую роль в системе экономических отношений. Во взаимоотношениях с налоговыми органами банки выступают в трех действующих лицах: как самостоятельные плательщики; как посредник между государством и налогоплательщиками, через которого осуществляют финансово-хозяйственные операции другие налогоплательщики (предприятия, организации, граждане) и как налоговые агенты (в части исчисления, удержания налогов из денежных средств, выплачиваемых налогоплательщиками, и перечисления их в бюджет).

Коммерческий банк может столкнуться со следующими налоговыми рисками.

– Во-первых, с рисками, возникающими в результате правоприменения и толкования налогового законодательства налоговыми органами и судами (так называемые риски окружения).

К ним можно отнести налоговые риски, обусловленные несовершенством законодательства, наличием пробелов в нормативных документах, когда какой-то вопрос либо не урегулирован совсем, либо разные документы содержат различное толкование одних и тех же норм, они связаны с противоречиями и неясностями актов налогового законодательства. Поэтому важно помнить, что в соответствии с п. 7 ст. 3 НК РФ: «Все неустранимые сомнения, противоречия и

неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика».

В эту группу можно также включить налоговые риски, возникающие вследствие неопределенности применения налоговых законов в различных обстоятельствах, риски возможного изменения налогового законодательства или практики, неожиданные судебные решения. Банк не может повлиять на вероятность наступления данных рисков. Причем основную роль в процессе создания этих рисков играет государство.

– Во вторых, с налоговыми рисками, связанные с неверным исполнением налоговых законов, ошибками в налоговом учете или налоговом планировании (так называемые риски процесса):

– налоговые риски, обусловленные допущенными неумышленными ошибками налогоплательщиков (например, технические ошибки). Причинами допущения таких ошибок могут быть недостаточный уровень квалификации работников бухгалтерских служб. Часто подобные риски возникают из-за простых управленческих ошибок, когда налоговый или бухгалтерский отделы не вовлечены в процесс принятия управленческих решений;

– налоговые риски, обусловленные сознательными действиями. Данная группа налоговых рисков вызвана стремлением банка уменьшить размер налогового бремени, используя для этого разные инструменты налогового планирования либо просто путем прямого уклонения от налогообложения.

Группа рисков неэффективного налогообложения – это риски переплаты налогов, неиспользования налоговых льгот, налоговых резервов, кредитование бюджета и т.д.

Когда банк стремится сэкономить на налогах, он находится в зоне потенциального риска, и поэтому действовать требуется крайне осмотрительно. Как следствие, возможно наступление репутационных налоговых рисков. Это риски нанесения ущерба репутации банка, что может привести к уменьшению числа клиентов из-за формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости банка.

Существует несколько способов управления налоговыми рисками в коммерческом банке.

Банки могут самостоятельно оценить налоговые риски без создания специальных структурных подразделений, как правило, данная функция возлагается на бухгалтерию или финансовый отдел. Для оценки налоговых рисков деятельности банкам может помочь Концепция системы планирования выездных налоговых проверок, утвержденная ФНС. В частности, Концепцией определены общедоступные критерии самостоятельной оценки рисков для налогоплательщиков, используемые налоговыми органами в процессе отбора объектов для проведения выездных налоговых проверок, что делает для организаций процесс выбора объекта выездной налоговой проверки более прозрачным.

Однако для наиболее эффективного управления налоговыми рисками необходимо внедрение комплексной системы.

Система управления налоговыми рисками банка начинается с управленческого решения о ее создании. Обычно эта система включает организационную структуру, процедуры, функции, ответственность – работников подразделений, отвечающих за управление налоговыми рисками.

Структуру системы управления налоговыми рисками в коммерческом банке, можно представить как совокупность трех уровней, играющих определенную роль в процессе управления совокупным риском в банке.

В качестве первого или верхнего уровня выступают коллегиальные органы коммерческого банка, причем, учитывая их специфику, по нашему мнению, будет уместно разделить их на два подуровня: правление и комитеты. Главной функцией правления банка в аспекте управления рисками является выработка и утверждение стратегических планов, принятие стратегических управленческих решений, рассмотрение и утверждение «верхних» документов собственной нормативной базы.

Комитеты в отличие от правления банка уже полностью вовлечены в процесс управления всеми рисковыми позициями банка посредством утверждения внутренней нормативной базы, принятия как стратегических, так и тактических управленческих решений касательно выполнения стратегических и тактических планов, открытия рискованных позиций, объем которых соответствует полномочиям каждого конкретного коллегиального органа банка. По нашему мнению, именно комитеты ответственные за управление рисками в банке, должны распределять полномочия структурных подразделений банка в данном виде деятельности, оставляя тактический контроль за процессом управления банковскими рисками своей прерогативой.

Роль второго уровня процесса управления налоговыми рисками играет структурное подразделение, профессионально занимающееся этим процессом. Как правило, это управление или департамент риск-менеджмента. Главной задачей такого подразделения остается обеспечение надлежащего прохождения всех этапов процесса управления налоговыми рисками посредством создания и применения соответствующей внутренней нормативной базы, принятия тактических и оперативных управленческих решений. Тактическое управление налоговыми рисками в банке, возлагаемое на подразделение риск-менеджмента, осуществляется на трех уровнях.

Уровень разработки:

- разработка внутренней нормативной базы;
- создание системы лимитов, квот и прочих ограничений;
- создание системы отчетности;
- разработка мероприятий антикризисного управления.
- Уровень внедрения:
- создание рабочих групп;
- сценарный анализ (бэк-тестинг);
- анализ результатов тестирования.
- Уровень использования внутренней нормативной базы:
- установление, пересмотр и контроль лимитов;

- использование прочих производных от методов управления банковских рисков;
- сценарный анализ (стресс-тестирование).

Оперативное управление рисками осуществляется непосредственно подразделением, открывающим рисковую позицию, в порядке самоконтроля. На структурные подразделения возлагается ответственность за консолидацию информации и предоставление управленческой отчетности.

Таким образом, процесс управления рисками можно представить в качестве механизма, состоящего из трех уровней, где первый уровень отвечает за стратегическое управление, на втором осуществляется тактическое и оперативное управление, на третьем оперативное. Главным принципом функционирования данного механизма остается четкая регламентация целей, задач, функций и полномочий всех структурных подразделений и коллегиальных органов, задействованных в процессе управления банковскими рисками.

В целом управление налоговыми рисками осуществляется за счет внутренних и внешних источников. Управление рисками за счет внутренних источников подразумевает управление внутри банка без привлечения внешних консультантов. Эффективность такого способа управления налоговыми рисками зависит от множества факторов: от подхода банка к данному вопросу; от количества персонала, занимающегося управлением налоговыми рисками; от квалифицированности персонала; от степени вовлеченности персонала в процесс принятия решений. Управление налоговыми рисками за счет внешних источников осуществляется посредством привлечения сторонних налоговых консультантов или контролирующих служб. Комбинированный способ объединяет внутренний и внешний интеллектуальные ресурсы. Выбор того или иного ресурса, за счет которого будет осуществляться управление налоговыми рисками зависит от многих факторов: масштабов бизнеса организации, затрат на обеспечение налоговой безопасности и т.д.

В управлении налоговыми рисками выделяют выявление налоговых рисков, оценку налоговых рисков, выработку мер по реагированию на налоговые риски, контроль (мониторинг) за исполнением мер по минимизации (устранению) налоговых рисков.

Оценка рисков может быть качественной и количественной. При количественной оценке, т.е. при определении суммы риска, достаточно умножить базу для расчета риска на налоговую ставку налога, по которому возник риск. Например, если возник риск по налогу на прибыль в виде отсутствия документального подтверждения расхода, для расчета риска необходимо умножить сумму расходов, по которым нет документального подтверждения, на налоговую ставку. Качественная оценка – это оценка вероятности возникновения налогового риска (используется экспертный метод):

- высокий риск – требования налогового законодательства нарушены, позиция налоговых органов и / или Минфина России по сложным вопросам налогового законодательства достаточно обоснована и неблагоприятна для банка; арбитражная практика отсутствует либо сложилась не в пользу банка;

– средний риск – требования налогового законодательства не нарушены, но позиция налоговых органов и / или Минфина России неблагоприятна для банка; арбитражная практика отсутствует либо позиция судов неоднозначна;

– низкий риск – требования налогового законодательства не нарушены, позиция налоговых органов и / или Минфина России неблагоприятна для банка, но арбитражная практика сложилась в пользу банка.

Для проведения качественной оценки могут использоваться и ранжирование, когда в баллах оцениваются:

– вероятность обнаружения (вероятность возникновения претензий налогового органа) – характеристика риска, которая представляет экспертную оценку, данную в интервале от 1 до 5 в зависимости от возможности обнаружения обстоятельств, лежащих в основании риска, при проведении налоговых или иных проверок;

– вероятность проигрыша спора в суде в случае возникновения претензий налогового органа – характеристика риска, которая представляет экспертную оценку, данную в интервале от 1 до 5 в зависимости от возможности проигрыша спора в суде с учетом сформировавшейся судебной практики.

Оценивается вероятность наступления рискованного события, т.е. вероятность обнаружения (вероятность возникновения претензий налогового органа), и вероятность проигрыша спора в суде в случае возникновения претензий налогового органа, после чего определяется степень риска.

В рамках выработки мер по реагированию на налоговые риски на практике применяются следующие методы.

Принятие риска. Риск принимается, если все доступные способы его снижения не являются экономически целесообразными по сравнению с ущербом, который может нанести реализация риска. Руководители банка осведомлены о наличии данного риска и его характеристиках и осознанно не предпринимают каких-либо мер воздействия на риск.

Предотвращение / избежание риска. Избежание риска реализуется путем прекращения определенного вида деятельности, хозяйственных операций, ведущих к риску. Одним из способов избежать риска является изменение стратегических задач или операционного процесса.

Передача / перенос риска. Решение о передаче риска зависит от характера деятельности, важности связанной с риском операции и ее финансовой значимости. Стандартные механизмы передачи рисков включают: страхование, аутсорсинг, диверсификацию деятельности банка. Перемещение источника не является переносом риска.

Контроль / снижение риска. Снижение риска – действия, предпринятые для уменьшения вероятности, негативных последствий или того и другого вместе.

Контроль / снижение риска достигается с помощью организации системы отчетности, формализации процессов; проведения обучающих программ; разработки методик и процедур внутреннего контроля и управления рисками; проведения внутреннего аудита.

Контроль (мониторинг) управления рисками – контроль динамики изменения характеристик налоговых рисков и эффективности реализации мероприятий по управлению рисками. Мониторинг позволяет отслеживать статус риска, определять, достигнут ли желаемый результат от внедрения тех или иных мер в области управления налоговыми рисками, собрана ли достаточная информация для принятия решений по управлению рисками и была ли эта информация использована для снижения степени риска.

По результатам мониторинга могут быть:

- откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные;
- внесены изменения в локальные нормативные акты банка, предусматривающие процедуры и механизмы по управлению рисками;
- разработаны методики и процедуры управления налоговыми рисками в соответствии с критериями внутренних стандартов и требованиями налогового законодательства;
- подготовлена презентация по системе управления налоговыми рисками;
- подготовлен свод и предоставлена информация по налоговым рискам для консолидированной отчетности банка.

Таким образом, налоговый риск – это объективная реальность, с которой сталкивается каждый банк. Этот риск несет вполне осязаемый и материальный финансовый результат в виде дохода или убытка, который необходимо оценивать. Эффективная система управления требует понимание сути риска, причин его возникновения и постоянного мониторинга налоговых рисков как составляющих системы внутреннего контроля банка. Система управления налоговыми рисками в коммерческом банке включает в себя целый комплекс взаимосвязанных мероприятий, так для эффективного управления налоговыми рисками необходимо вначале оценить вероятность возникновения налоговых рисков и возможных негативных последствий, а затем на основании полученных результатов выработать меры по реагированию на налоговые риски. Как показывает зарубежный опыт, системное управление дает возможность более осмысленно подойти к процессу принятия управленческих решений, ликвидировать или снизить налоговые риски.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Гончаренко Л.И. Налоговые риски: теория и практика управления / Л. И. Гончаренко // *Финансы и кредит*. – 2009. – № 2. – С. 30-31.
2. Пансков В. Г. Налоговые риски: налогоплательщики и государство // *Налоговый вестник*. – 2009. – N 1. – С. 3-7.
3. Пинская М. Р. Налоговый риск: сущность и проявления / М. Р. Пинская // *Финансы*. – 2009. – N 2. – С. 43-46.
4. Чипуренко Е. В. Налоговые риски в хозяйственной деятельности коммерческой организации / Е. В. Чипуренко // *Финансы*. – 2011. – № 8. – С. 43-47.
5. Чипуренко Е. В. Оценка налоговых рисков в анализе стратегических решений организации / Е. В. Чипуренко // *Международный бухгалтерский учет*. – 2011. – № 27. – С. 47-54.
6. Гордеева О. В. Налоговые риски: понятие и классификация / О. В. Гордеева // *Финансы*. – 2011. – № 1. – С. 33-36

## TAX RISK MANAGEMENT SYSTEM IN COMMERCIAL BANK

**Pavelyeva V. S.**, e-mail: [valentina.pavelieva@yandex.ru](mailto:valentina.pavelieva@yandex.ru)

5<sup>th</sup> year student of the Faculty of Economics,  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

**Ermoshina T. V.**,

PhD, Associate Professor of Taxation Chair,  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

*The paper considers an essence and reasons of the tax risks in a commercial bank and work up recommendations about creation of an effective control system by the tax risks, including a quantitative and qualitative valuation of the tax risks and methods of the tax risks reduction.*

Keywords: tax risk, commercial bank, valuation, control ,check, monitoring