

**Текущее состояние налоговых
функций ведущих компаний в России – 2017**

Основные выводы

Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ
Москва, 2017





Вступительное слово



Андрей Панин

Партнер Департамента консультирования по налогообложению и праву, компания «Делойт», СНГ

2017 год, в отличие от периода трех-четырёхлетней давности, характеризуется заметным улучшением международной экономики, оживлением бизнеса и, в частности, ростом финансового благополучия компаний в России. Налоги – серьезный фактор воздействия на компании и инвестиционный климат в стране, поэтому большинство восстановительных процессов в экономике естественным образом сопровождаются изменениями в системе налогообложения. В результате большое внимание уделяется таким вопросам, как трансформация бизнеса, связанная с изменением налогового законодательства и практики его применения, что, в свою очередь, повышает интерес и спрос компаний на увеличение эффективности деятельности налоговой функции.

Отметим, что на сегодняшний день как никогда важным является не только отслеживание изменений в части налогообложения, инициируемых государством, но и возможность корректного и комплексного анализа последствий уже принятых изменений в налоговой системе, в том числе прогнозирования последствий принимаемых и обсуждаемых решений.

Следует отметить, что высокий интерес со стороны компаний к нашему исследованию лишь подтверждает высокий уровень важности развития налоговой функции в российском бизнесе.

В своем отчете «Текущее состояние налоговых функций ведущих компаний в России – 2017» мы предприняли попытку детально изучить следующие аспекты:

- роль налоговой функции в компании;
- ведение учета (системы учета) и его автоматизация;
- электронный документооборот (ЭДО);
- человеческий капитал;
- контроль и риски;
- направления развития налоговой функции в компаниях.

Мы благодарим всех участников нашего исследования и надеемся, что данный отчет будет вам интересен.

С уважением,
Андрей Панин

«Амбициозные цели налоговой функции: они оправдывают средства»

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



Введение

Цель исследования

Комплексное изучение положения дел в налоговых функциях компаний в России

Задачи исследования

- Определение роли налоговой функции в компаниях
- Выявление лучшей практики в налоговых функциях
- Разработка направлений развития налоговой функции

Целевая аудитория исследования

Финансовые директора ведущих российских компаний, директора налоговых департаментов, руководители подразделений, в чью ответственность входит управление налоговой функцией, представляющие ключевые сектора экономики страны

Методология исследования

Сбор данных осуществлялся посредством проведения онлайн-анкетирования и личных интервью.

В рамках комплексного анализа данных были использованы следующие подходы:

01. выявление и изучение тенденций на рынке в целом;
02. проведение сравнительного анализа данных в значимых подгруппах (анализ данных, имеющих существенные отличия в подгруппах и/или отличия от выборки в целом);
03. проведение многофакторного анализа данных (глубокого аналитического исследования результатов с целью выявления скрытых особенностей и интеграции полученных выводов).

Выборка исследования

Экспертный опрос основан на случайной выборке респондентов из закрытой узкоспециализированной группы, рассматриваемой в полном объеме.

В финальную выборку вошли 80 респондентов. В дальнейшем в выборке были выделены отраслевые подгруппы.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты

Глоссарий

Показатель баланса – доля выбравших ответ «формализовано» за вычетом доли выбравших ответ «не формализовано».

Показатель уровня – средневзвешенное значение долей ответов.

Налоговая функция – отдел/департамент/перечень сотрудников/должностных лиц, в ведомство которого (-ых) входят все налоговые вопросы группы/предприятия.

Формализация (целей, процессов) – наличие положения (политики/регламента), задокументированных принципов работы; распределение ролей и полномочий; ознакомление сотрудников с регламентирующими документами и уведомление их об ответственности при работе с документами/правами; обучение сотрудников правилам работы с технологическими решениями налоговой функции.

Автоматизация – использование специализированных информационных систем, за исключением продуктов Microsoft Office и других аналогичных систем.

Количественный показатель человеческого капитала (количество человек) – суммарный показатель полных штатных единиц.

ЭДО – это обмен документами в электронном виде через локальную сеть, сеть Интернет или иными средствами; в свою очередь под ЭДО понимают не только движение документов, но и способ организации работы без использования бумажных носителей: регистрация и ввод документов, поиск документов, создание отчетов, осуществление контроля за исполнением, ведение архива и т. д.

Налоговые процессы – любая упорядоченная деятельность субъектов налогового права в области реализации налогово-правовых норм.

Налоговый контроль – обеспечение контроля за соблюдением налогового законодательства, правильностью исчислений, полнотой и своевременностью уплаты налогов и других обязательных платежей юридическими и физическими лицами.



Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



Основные выводы



Роль налоговой функции в компании

Уровень формализации целей налоговой функции в компаниях в России составляет 0,33 (из 1 возможных)

- Цели налоговой функции сформулированы и формально прописаны в документации у **22%** компаний, еще у **55%** компаний цели сформулированы, но формально не прописаны.
- Топ-4 цели – подготовка налоговой отчетности, налоговая оптимизация, снижение налоговых рисков, налоговое планирование.

Комментарий экспертов «Делойта»

Наличие иерархии целей демонстрирует логичное стремление компаний в первую очередь выполнить формальные требования законодательства и оградить компанию от претензий налоговых органов.

Уровень формализации процессов налоговой функции составляет 42% (в диапазоне от 0% до 100% возможных)

- Наибольшее количество компаний говорит о том, что у них формализованы процессы ведения налогового учета (**87%**) и подготовки налоговых регистров (**76%**).

Комментарий экспертов «Делойта»

Мы можем констатировать тот факт, что уровень формализации процессов достаточно низкий, за исключением самых простых процессов налогового учета и подготовки отчетности. Это коррелирует с вышеизложенными выводами и еще раз подтверждает высокое стремление компаний соблюдать формальные требования законодательства.

Уровень организации взаимодействия между налоговой функцией и другими подразделениями компании составляет 0,78 (из 1 возможных)

- Процесс взаимодействия налажен у **67%** компаний.
- Чаще всего налоговые специалисты привлекаются на стадии планирования заключения нестандартной сделки (**65%**).
- Только **9%** отмечают, что у каждой налоговой функции существуют четко прописанные регламенты.

Комментарий экспертов «Делойта»

У каждой третьей компании существуют скрытые налоговые риски в заключаемых сделках. Однако результаты нашего исследования говорят о том, что компании признают высокое значение существующих рисков и/или корректно и своевременно их идентифицируют.

Продолжение



Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



Основные выводы



Роль налоговой функции в компании

- Почти половина (**47%**) компаний имеют выделенных сотрудников/отдел, отвечающих за методологию налогового учета. В ближайшее время еще **10%** опрошенных компаний планируют организовать работу такого сотрудника/отдела.
- Больше чем в двух из трех компаний (**68%**) проводятся следующие налоговые мероприятия: ведение и обновление перечня налоговых рисков компании (**70%**) и налоговых резервов/ неиспользуемых льгот компании (**67%**), а также анализ эффективной налоговой ставки и выявление возможностей для ее снижения (**68%**).
- Большинство компаний считают, что в улучшении нуждаются их ИТ-системы (**71%**), налоговые процессы (**65%**) и методология (**52%**).

Комментарий экспертов «Делойта»

Крайне показательно, что большинство участников нашего опроса говорят об отсутствии отдельных специалистов, ответственных за разработку методологии налоговой функции в их компаниях.

Отсутствие в компаниях таких специалистов еще раз подтверждает ранее сделанное нами предположение о том, что представители бизнеса уделяют недостаточное внимание налоговым рискам. В свою очередь, это противоречит ранее озвученным целям, которые ставят перед собой компании (соблюдение налогового законодательства и др.).

Кроме того, компании признают, что у них не всегда разработана методология, при этом они делают акцент на стремлении развивать ИТ-системы. Такие условия (недостаточное развитие методологий и процессов) при внедрении и использовании новых ИТ-систем могут негативно отразиться на эффективности налоговой функции.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

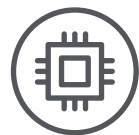
04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



Основные Выводы



Ведение учета и его автоматизация

Уровень автоматизации налоговых процессов в компаниях составляет 0,60 (из 1 возможных).

Уровень автоматизации налогового контроля в компаниях составляет 0,41 (из 1 возможных).

- Степень автоматизации как высокую оценили **9%** опрошенных компаний, **37%** заявляют о средней степени автоматизации.
- Наиболее высокий уровень автоматизации наблюдается в компаниях, занятых в секторе высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ (**0,56**).

- Самыми популярными системами учета среди наших респондентов являются следующие: 1С как система ведения учета (**66%**) и Контур как система подачи налоговой отчетности (**60%**).
- Реже других продуктом 1С пользуются компании с выручкой от 10 до 50 млрд руб. (**44%**).
- **56%** респондентов обновили версию учетной системы в 2014 году и позже.

Причем две трети из них говорят о том, что она была обновлена в течение последнего года.

- **17%** компаний используют ИТ-системы управления процессами (например, для осуществления контроля за сбором информации дочерних обществ, своевременностью подачи деклараций и т. п.), причем доля таких организаций в ближайшее время, вероятно, увеличится почти в два раза (до **33%**).

Комментарий экспертов «Делойта»

Одним из наиболее автоматизированных процессов является процесс проверки контрагентов – о его полной или частичной автоматизации говорят 39% опрошенных компаний. По нашему мнению, это может быть обусловлено сокращением количества надежных контрагентов после 2014 года.

Меньшая степень автоматизации характерна для таких процессов, как управление и контроль за ценообразованием, а также соблюдением

правил налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний, однако их значимость для компаний находится на достаточно высоком уровне.

Таким образом, на сегодняшний день автоматизация налоговых процессов в компаниях остается на достаточно низком уровне. Это обусловлено как внутренними (организационной структурой компании и менеджментом), так и внешними факторами (высокой скоростью изменения регулятивной среды).

Комментарий экспертов «Делойта»

Лидерство таких отечественных продуктов, как 1С и Контур вполне естественно, в частности, на фоне общей тенденции сокращения затрат и импортозамещения. Функционала данных систем хватает для полноценного ведения бухгалтерского учета и подачи отчетности.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



Основные Выводы



Электронный документооборот

Степень формализации ЭДО составляет 0,64 (из 1 возможных)

- Более 50% компаний-респондентов оценивают степень формализации (регламентирования) использования технологий ЭДО как среднюю.
- Общий уровень формализации ЭДО выше среднего, но также имеются области для развития в данной сфере.
- Самый высокий уровень формализации ЭДО наблюдается в сфере недвижимости (0,83), а самый низкий – в потребительском секторе (0,55).

Уровень зрелости ЭДО составляет 11 баллов (из 70 возможных)

- Степень использования ЭДО прямо зависит от размера компании.
- Несколько выше уровень зрелости ЭДО наблюдается у фармацевтических и телекоммуникационных компаний (22 и 23 балла соответственно).

Комментарий экспертов «Делойта»

Это говорит о том, что на сегодняшний день компании уделяют время разработке соответствующих внутренних нормативных положений, документированию принципов работы ЭДО, информированию сотрудников о работе с ЭДО и др., однако не считают его достаточным.

Комментарий экспертов «Делойта»

Это говорит о незрелости компаний в сфере использования ЭДО – наличие ЭДО в них существенно ограничено либо количеством переведенных в ЭДО бизнес-процессов, либо видами переведенных документов, либо количеством переведенных в ЭДО участков единого процесса документооборота.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 **Электронный документооборот**

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты

Продолжение





Основные Выводы



Электронный документооборот

Характеристики ЭДО в компаниях

- Система ЭДО установлена в **53%** компаниях.
- Чаще о наличии системы ЭДО говорят представители потребительского сектора (**73%**), а реже – компании фармацевтического сектора (**25%**).
- Топ-3 популярных вида документов, передаваемых посредством ЭДО:
 - первичные учетные документы (**69%**);
 - банковские документы (**44%**);
 - внутренние документы (**21%**).

- Большинство компаний (**72%**) передает документы по требованию в государственные органы в электронном формате по телекоммуникационным каналам связи (ТКС). При этом **44%** из них передают по ТКС копии электронных документов в виде визуализированных изображений с использованием электронной подписи организации.

- В то же время значительная доля опрошенных (**44%**) передают документы в бумажном виде и в виде визуализированных изображений электронных документов (с использованием печати организации).
- Только **5%** компаний передают электронные документы в электронном формате.

Комментарий экспертов «Делойта»

Вероятно, доля компаний у которых установлена система ЭДО в ближайшее время существенно возрастет (примерно в 1,5 раза), поэтому мы определенно можем говорить о перспективах развития ЭДО.

Кроме того, подкрепляя результаты исследования опытом работы нашего департамента, мы также можем говорить о ближайших перспективах развития транснационального ЭДО, в том числе в странах ЕАЭС и дальнего зарубежья, а также о распространении ЭДО на сферу грузовых и кадровых документов и др.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 **Электронный документооборот**

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



Основные выводы



Человеческий капитал

- В среднем в одной компании работает пять человек, ответственных за решение налоговых вопросов.
 - Больше таких сотрудников в компаниях, занятых в секторе высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ (более **семи** человек), и банковского сектора (более **шести** человек).
- Топ-3 процесса по количеству задействованных сотрудников:
 - сопровождение камеральных и выездных налоговых проверок (**2,4** человека);
 - взаимодействие с налоговыми органами, аудиторами, консультантами (**2,1** человека);
- выявление и анализ налоговых рисков, подготовка рекомендаций по их минимизации, разработка плана мероприятий по повышению налоговой эффективности (**2,1** человека).
- Почти каждая вторая компания (47%) проводит обучение своих налоговых специалистов несколько раз в год.
 - Отраслю, где чаще других сотрудники проходят обучение, является потребительский сектор (в **63%** таких компаний сотрудники обучаются несколько раз в год).
- Каждая пятая компания (**21%**) проводит регулярную оценку эффективности деятельности налоговых специалистов.
 - Чаще всего оценка эффективности проводится у представителей потребительского сектора (**32%**).
- **85%** компаний на сегодняшний день не имеют системы мотивации налоговых специалистов в зависимости от достигнутых показателей налоговой эффективности в компании, причем **90%** из них и не планируют ее внедрять.

Комментарий экспертов «Делойта»

В среднем налоговые функции включают в себя пять специалистов. На первый взгляд, может несколько озадачить несоответствие этого показателя полученным данным о распределении ответственных лиц по департаментам и процессам. Однако это говорит лишь о том, что на практике сотрудники налоговой функции могут быть заняты и в других проектах, равно как и сотрудники других отделов могут временно заниматься вопросами налоговой функции.

Выявленная особенность позволяет более точно решать вопросы эффективного использования времени, а также обеспечения достаточности компетенций у текущего персонала компаний для работы в налоговой функции.

В настоящий момент уровень развития системы мотивации соответствует уровню развития формализации целей. Причем между данными вопросами существует очевидная взаимосвязь, иными словами, «нет целей, нет мотивации». Однако подходы к системе мотивации персонала, как и к вопросам формализации целей, нуждаются в глубоком переосмыслении.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 **Человеческий капитал**

05 Контроль и риски

Контакты



Основные Выводы



Контроль и риски

Уровень формализации понятия «налоговый риск» составил 38% (из 100% возможных)

- На сегодняшний день у большинства компаний (69%) данное понятие сформулировано.

Уровень формализации понятия «критерии оценки налогового риска» составил 14% (от -100% до 100% возможных)

- На сегодняшний день более чем у половины компаний (57%) данное понятие сформулировано, однако доля тех, у кого понятие не сформулировано, также велика (43%).

Уровень формализации понятия «порядок принятия решений» составил -4% (от -100% до 100% возможных)

- Почти у половины компаний (48%) данное понятие сформулировано.
- Порядок принятия решений в отношении приемлемости операций

- У 66% компаний есть отдел/сотрудник/департамент, отвечающий за решение вопросов, связанных с налоговыми рисками.
- У 26% компаний за управление налоговыми рисками отвечает руководитель налогового отдела, и у 21% компании данные обязанности выполняет выделенный сотрудник налогового отдела.
- У 16% участников нашего опроса система управления налоговыми рисками уже формализована, и в ближайшее время эта доля может вырасти более, чем в два раза – до 38%.

Комментарий экспертов «Делойта»

На наш взгляд, крайне важен тот факт, что почти треть опрошенных компаний характеризуются отсутствием понятия налоговых рисков и еще половина респондентов говорит о том, что в их компаниях не сформулированы критерии оценки налогового риска. Это означает, что компании могут работать (выявлять и управлять) с налоговыми рисками исключительно с точки зрения разработки методологии и подготовки отчетности, однако с точки зрения других аспектов деятельности таких механизмов и оснований недостаточно

(например, недостаточное использование налоговых знаний для заключения сделок и проведения других бизнес-операций). Следовательно, компании могут быть не способны реализовать свои главные цели, связанные с управлением налоговыми обязательствами и обеспечением соответствия законодательству.

Преимуществом этого является наличие элементов, позволяющих актуализировать методологию (как по российскому, так и по международного законодательству). Если таких возможностей нет, то эти процессы выполняются вручную. Так, если

компания достаточно крупная, то ручная обработка информации лишает руководство определенного комфорта и скорости в принятии управленческих решений, а в ряде случаев – существенно повышает вероятность принятия ошибочных решений и осуществления некорректных налоговых начислений.

В целом уровень формализации налоговых процессов кажется нам достаточно низким, что не позволяет компаниям эффективно выявлять и управлять налоговыми рисками.

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 **Контроль и риски**

Контакты



Контакты



Андрей Панин

Партнер Департамента консультирования по налогообложению и праву, компания «Делойт», СНГ



Казбек Дзалаев

Партнер, Департамент консультирования по налогообложению и праву, Группа технологий и процессов в учете и налогообложении
kdzalaev@deloitte.ru



Виктор Молибог

Менеджер, Департамент консультирования по налогообложению и праву, Группа технологий и процессов в учете и налогообложении
vmolibog@deloitte.ru



Лора Землянская

Руководитель Исследовательского центра компании «Делойт», СНГ
lzemlyanskaya@deloitte.ru



Дмитрий Касаткин

Ведущий специалист Исследовательский центр компании «Делойт», СНГ
dkasatkin@deloitte.ru

Вступительное слово

Введение

Глоссарий

Основные выводы

01 Роль налоговой функции в компании

02 Ведение учета и его автоматизация

03 Электронный документооборот

04 Человеческий капитал

05 Контроль и риски

Контакты



deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.