

# Проблемы организации внутреннего налогового контроля и пути их решения

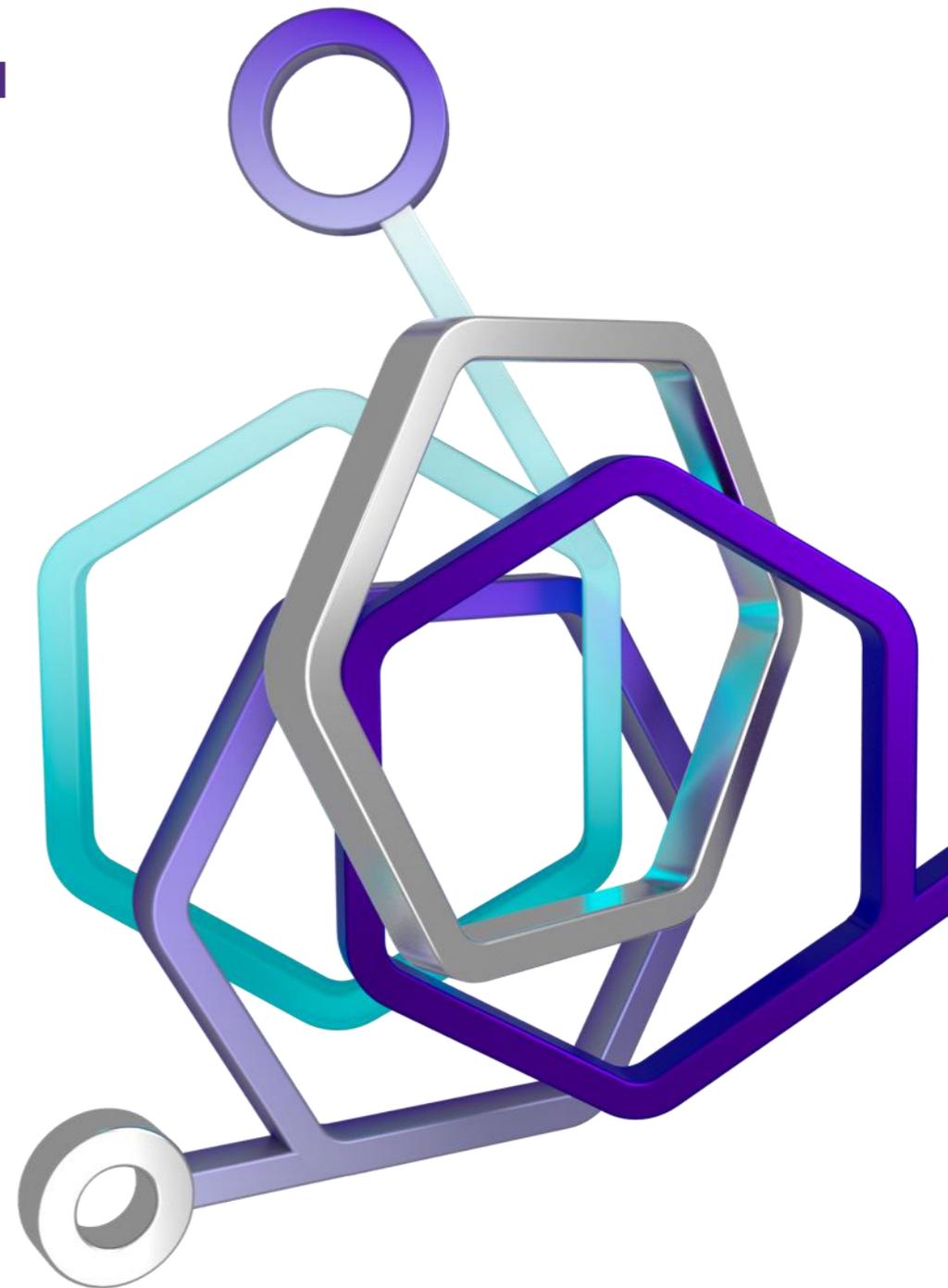
**Кенигсберг Роман**

Руководитель Департамента внутреннего аудита  
и управления рисками



# Требования к наличию внутреннего контроля

- **Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»**  
Информация Минфина России N ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»
- Приказ ФНС России от 25.05.2021 N ЕД-7-23/518@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля»
- Приказ ФНС России от 14.09.2023 N ЕД-7-23/631@ «Об утверждении Порядка ведения справочника контролей (этапов контролей) для целей налогового мониторинга»



# Определение

**Внутренний контроль — это процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:**



- сохранность активов, упорядоченное и эффективное ведение финансово-хозяйственной деятельности организации
- правильность исчисления (удержания), полноту и своевременность уплаты (перечисления) налогов, сборов, страховых взносов
- достоверность, полноту и своевременность отражения результатов финансово-хозяйственной деятельности в бухгалтерской (финансовой), налоговой и иной отчетности, а также учета таких результатов при исчислении (удержании) налогов, сборов, страховых взносов, полноты и своевременности их уплаты (перечисления)
- соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни

**Внутренний контроль должен обеспечивать предотвращение или выявление отклонений от установленных правил и процедур, а также искажений данных отчетности.**

# Процедуры внутреннего контроля процессов бухгалтерского и налогового учета

Документальное оформление

Разграничение полномочий

Сверка данных

Подтверждение соответствия между объектами (документами) или их соответствия установленным требованиям

Надзор, обеспечивающий оценку достижения поставленных целей или показателей

Разграничение доступа должностных лиц организации к блокам учета в информационной системе

Санкционирование (авторизация) сделок и операций, обеспечивающее подтверждение правомочности их совершения

Процедуры контроля фактического наличия и состояния объектов, в том числе физическая охрана, ограничение доступа, инвентаризация

Процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами



Предупреждающие /  
выявляющие



Автоматические / ручные /  
ИТ-зависимые

# Компоненты системы внутреннего контроля

Контрольная среда

Система управления рисками (СУР)

Контрольные процедуры

Информационная система

Мониторинг СВК



# Система внутреннего контроля в развитии

## Начальный уровень (1)

процессы не определены, результат зависит от индивидуальных усилий участников системы внутреннего контроля организации.

Не существует единых стандартов и принципов системы внутреннего контроля организации

## Определенный (2)

в организации определены базовые принципы и процессы системы внутреннего контроля организации.

Формализованы основные процессы, которые используются для основных бизнес-процессов

## Контролируемый (3)

в организации внедрены системы, которые используются сотрудниками, руководство ориентировано на развитие системы внутреннего контроля организации.

В организации определены и формализованы все процессы, связанные с функционированием системы внутреннего контроля организации

## Управляемый (4)

Процессы, стандарты системы внутреннего контроля организации интегрированы с другими бизнес-процессами и информационными системами организации.

Решения в организации принимаются на основе системы аналитических показателей.

## Совершенствуемый (5)

Характеризуется постоянным улучшением процессов системы внутреннего контроля организации.

В организации осуществляется автоматический сбор данных для выявления рисков, их анализ и оценка для организации оптимальной системы управления рисками.

# Дополнительные виды отчетности

№	Отчет	№ Прил.	Периодичность		
			С заявлением	Ежегодно	Ежеквартально
1	Информация об организации системы внутреннего контроля организации	18 (19-xml)	Да	Да	
2	Риски организации, идентифицируемые в целях налогового мониторинга	1 (2-xml)			Да
3	Информация о рисках по отдельным сделкам и операциям	3 (4-xml)			Да
4	Контрольные процедуры организации, осуществляемые в целях налогового мониторинга	5 (6-xml)	Да		Да
5	Матрица рисков и контрольных процедур организации	7 (8-xml)			Да
6	Результаты выполнения контрольных процедур организации, осуществляемых в целях налогового мониторинга	9 (10-xml)			Да
7	Оценка уровня организации системы внутреннего контроля организации	14 (15-xml)	Да	Да	
8	Мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля организации	16 (17-xml)		Да	

# Основные проблемы организации внутреннего контроля и пути их решения

1

## Идентификация рисков

### ПРОБЛЕМЫ

- Выявление рисков от источников, а не от целей
- Субъективность подхода к выявлению рисков
- Необходимость учета отраслевых особенностей
- Неоднородность матриц идентифицируемых рисков у разных участников группы
- Использование только исторических данных
- Исключение рисков с низким остаточным уровнем
- Концентрация на методологических налоговых рисках, игнорирование ИТ рисков и рисков ликвидности для уплаты налога
- Фокусирование на рисках при игнорировании возможностей (шансов) для улучшения процессов

### РЕШЕНИЯ

- Оценка полноты матрицы рисков в рамках внутреннего или внешнего аудита СУР
- Организация внутренних рабочих групп для самооценки рисков
- Формирование библиотеки рисков на уровне группы компаний
- Моделирование различных сценариев реализации учетных процессов
- Обмен библиотеками рисков с другими участниками рынка
- Накопление информации обо всех, даже маловероятных, рисках
- Анализ возможностей улучшения процессов

# Основные проблемы организации внутреннего контроля и пути их решения

## 2

## Оценка рисков

### ПРОБЛЕМЫ

- Субъективность оценок риска
- Отсутствие критериев приемлемости риска
- Трудозатратность процесса оценки риска
- Отсутствие статистических данных для количественных оценок (журнала инцидентов)
- Отсутствие оценки присущего риска
- Различия в оценках одного и того же риска для разных целей

### РЕШЕНИЯ

- Мониторинг методов оценки рисков в ходе внутреннего или внешнего аудита СУР
- Определение допустимого уровня ошибки в отчетности на основе уровня существенности внешних аудиторов, требований бизнеса и применимого законодательства
- Автоматизация оценки рисков
- Накопление статистики о нарушениях процедур учетных процессов, в т.ч. за счет обмена данными с участниками рынка
- Оценка присущего риска по всем направлениям, а остаточного по тем, по которым применяются контрольные процедуры
- Внедрение интерпретации оценки риска для разных целей

# Основные проблемы организации внутреннего контроля и пути их решения

## 3

### Документирование контрольных процедур

#### ПРОБЛЕМЫ

- Отсутствие формализации контрольных процедур
- Неоднородность матриц контрольных процедур у разных участников группы
- Невосприятие автоматических контролей в качестве контрольных процедур
- Выполнение контрольных процедур в отрыве от оценки рисков
- Отсутствие свидетельств выполнения процедур
- Трудоемкость сбора информации о выполнении КП

#### РЕШЕНИЯ

- Формирование библиотеки контрольных процедур, в т. ч. с учетом контролей, заложенных в информационные системы
- Мэппинг контрольных процедур и рисков в МРКП
- Анализ выгод и затрат от реализации контрольных процедур
- Документирование контрольных процедур
- Автоматизация контролей
- Автоматизация сбора свидетельств выполнения контролей

# Основные проблемы организации внутреннего контроля и пути их решения

## 4

### Распределение полномочий

#### ПРОБЛЕМЫ

- Вариативность ролей участника СВК в зависимости от стадии реализации процесса или иных обстоятельств
- Несоответствие роли участника СВК опыту и возможностям исполнителя
- Размывание ответственности при большом количестве участников контроля
- Низкая скорость принятия решений при большом количестве согласований
- Неоднородность матриц распределения полномочий у разных участников группы компаний

#### РЕШЕНИЯ

- Использование ролевой структуры в организации СВК
- Определение набора ролей для каждого участника СВК на каждой стадии реализации процесса или для определенных обстоятельств
- Формирование и обучение кадрового резерва
- Актуализация бизнес-процессов
- Организация постоянного мониторинга процедур внутреннего контроля, актуализация матриц распределения полномочий
- Делегирование полномочий на принятие решений в пределах установленных лимитов

# Основные проблемы организации внутреннего контроля и пути их решения

5

## Организация коммуникаций

### ПРОБЛЕМЫ

- Отсутствие горизонтальных коммуникаций между подразделениями
- Риск искажения информации при прохождении через большое количество административных уровней
- Низкая скорость коммуникаций в больших организациях
- Снижение эффективности СВК при усложнении документооборота («слишком много бумаг»)

### РЕШЕНИЯ

- Формирование ситуационных рабочих групп по управлению рисками и внутреннему контролю
- Постоянный мониторинг процедур СВК, использование локальных «горячих линий»
- Автоматизация контрольных процедур и процедур сбора свидетельств выполнения контролей
- Формирование альбома обязательной отчетности для организации СВК, регулярный пересмотр ценности отчетов

# Основные проблемы организации внутреннего контроля и пути их решения

## 6

### Мониторинг системы внутреннего контроля

#### ПРОБЛЕМЫ

- Отсутствие критериев для оценки эффективности СВК
- Низкое качество документирования контрольных процедур не позволяет обеспечить эффективный мониторинг
- Недостаточное применение непрерывного мониторинга, ориентация в основном на периодический внутренний и внешний аудит
- Отсутствие мониторинга эффективности автоматизированных контролей

#### РЕШЕНИЯ

- Определение измеримых критериев эффективности в привязке к целям СВК
- Регламентация документирования каждой контрольной процедуры
- Автоматизация сбора свидетельств контрольных процедур
- Внедрение парадигмы контроля как способа улучшения системы управления, а не поиска виновных
- Организация регулярных внутренних или внешних ИТ-аудитов

# Тренды развития систем внутреннего налогового контроля

1

Ранжирование операций по уровню риска

2

Унификация регистров для выполнения контроля

3

Привязка контролей к статьям НК РФ, операциям и видам контролируемых документов

4

Автоматизация контролей

## Контакты



Подробнее  
о налоговом  
мониторинге



[t.me/fbksays](https://t.me/fbksays)



### Роман Кенигсберг

Руководитель Департамента  
внутреннего аудита  
и управления рисками

[KenigsbergR@fbk.ru](mailto:KenigsbergR@fbk.ru)

+7 (495) 737 5353 (4555)

ул. Мясницкая, 44, стр.2

Москва, Россия 101000

T: (495) 737 5353

E: [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)

[fbk.ru](http://fbk.ru)

[fbk-pravo.ru](http://fbk-pravo.ru)

[fbkcs.ru](http://fbkcs.ru)

