

*Рубан-Лазарева Наталья Владимировна,
Д.э.н., профессор Кафедры налогов
и налогового администрирования
Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа*

«Комплаенс-форсаж: от налогового риска к стратегии защиты»

Паспорт занятия

1. **Наименование дисциплины:** «Налоговый комплаенс и планирование в организациях»
2. **Курс:** магистратура, направление подготовки — 40.04.01 Юриспруденция
3. **Тип занятия:** практическое занятие (семинар), 2 академических часа
4. **Формат проведения:** очный, с использованием цифровых инструментов

Цель занятия и ожидаемые результаты

Цель – формирование у магистрантов практических навыков построения системы налогового комплаенса в организации, оценки налоговых рисков и защиты бизнеса от налоговых претензий.

Ожидаемые результаты

- умение идентифицировать налоговые риски в реальных корпоративных структурах, строить карту налоговых рисков организации;
- способность разрабатывать комплаенс-процедуры;
- формирование компетенции аргументированной защиты налоговой позиции перед проверяющими органами;
- развитие навыков работы в команде, принятия решений в условиях неопределенности и публичной защиты позиции;
- умение критически оценивать информацию, полученную из цифровых источников и верифицировать ее.

Подготовка к занятию

1. **Преподаватель** отбирает реальные кейсы (один кейс на группу на одно практическое занятие) из налоговой практики (например, из открытых решений арбитражных судов, позиций Минфина и ФНС) разного уровня сложности и охватывающие разные аспекты, например, дробление бизнеса, необоснованную налоговую выгоду, использование льготных режимов.
2. **Преподаватель** разрабатывает шаблон «Карта налоговых рисков» в Яндекс.Таблицах (или аналогах) со следующими столбцами:

Карта налоговых рисков

Категория риска	Описание	Вероятность (низкая/средняя/высокая)	Потенциальные финансовые потери	Меры по снижению риска	Ответственный	Срок реализации
минимальный						
средний						
критический						

3. **Преподаватель** задает роли и функции участникам *каждой* из команд:

Роль	Функция
Налоговый юрист	Анализирует правовые риски, готовит правовую позицию
Комплаенс-контролер	Разрабатывает комплаенс-процедуры
Представитель ФНС	Обеспечение соблюдения действующего налогового законодательства

4. **Преподаватель** проверяет доступ студентов к правовым базам (КонсультантПлюс, Гарант, или аналоги, <https://arbitr.ru/> или предоставляет копии судебных решений) для подготовки аргументации.
5. **До занятия** студентам рассылается описание занятия и кейс(ы) для предварительного ознакомления. Студенты самостоятельно распределяются по командам и выбирают роли (каждой команде дается по одной роли).

Ресурсное обеспечение

1. Учебная аудитория, в т.ч. с возможностью перемещения мебели для работы в мини-группах, компьютер стационарный, проектор.
2. Личные ноутбуки, телефоны или планшеты студентов.
3. Доступ к правовым базам данных и интернету, ИИ-ассистенту (DeepSeek, ChatGPT или аналоги).
4. Раздаточный материал (в электронном виде)— кейс(ы), бланки карты рисков.

Реализация / сценарий занятия

Этап 1. Диагностика (20 минут)

Команды получают **КЕЙС**. Задача — **провести экспресс-диагностику** налоговых рисков организации:

- выявить сомнительные операции и структуры;
- определить, какие налоговые риски присутствуют;
- классифицировать их по степени вероятности и тяжести последствий.

Команды работают с правовыми базами и ИИ-ассистентом для проверки актуальности норм и судебной практики. Преподаватель фиксирует, какие команды проявляют критическое мышление, а какие просто копируют текст ИИ.

Задание на верификацию: команда должна проверить не менее двух утверждений ИИ на соответствие действующему законодательству и судебной практике, зафиксировать найденные неточности, озвучить и обсудить их.

Этап 2. Конструирование карты налоговых рисков и разработка комплаенс-процедур (30 минут)

Задача — построить карту налоговых рисков для конкретной организации и разработать комплаенс-процедуры:

- заполнить шаблон «Карта налоговых рисков» в Яндекс.Таблицах;
- для каждого риска предложить конкретную меру комплаенса (регламент, контрольная процедура, обучение персонала и т. д.);
- определить ответственных и сроки внедрения.

Этап 3. Защита (20 минут)

Команды в лице налогового юриста и комплаенс-контролера представляют карту рисков и комплаенс-меры для защиты организации при налоговой проверке. Члены команды в лице представителя ФНС задают вопросы и предлагают альтернативные решения. Преподаватель фиксирует качество аргументации и глубину анализа:

- преподаватель выступает в роли судьи/управляющего, задает уточняющие вопросы, оценивает аргументацию обеих сторон;
- по завершении — краткий разбор: чья позиция сильнее, какие аргументы оказались решающими.

Этап 4. Рефлексия и итоги (20 минут)

Преподаватель организует общее обсуждение:

- что было самым сложным в построении карты рисков?
- какие аргументы явились решающими в споре с ФНС?
- как **концепция «человек в контуре»** (при которой ИИ-системы выполняют рутинный анализ данных, но финальное решение и управление налоговыми рисками остаются за человеком) реализуется в налоговом комплаенсе?

Объявляются баллы за выполнение задания.

Система контроля и оценивания

Критерий	Баллы	Описание
Формирование карты налоговых рисков	0–3	Полнота, точность классификации, реалистичность мер комплаенса
ИИ-аудит и верификация	0–2	Качество проверки ответов ИИ, найденные ошибки, корректность ссылок

Обоснование защиты позиции	0–3	Качество аргументации, знание налоговой, судебной практики, убедительность
Победа в налоговом споре	0–2	Глубина проработки позиции, умение реагировать на вопросы с обоснованием позиции

Итоговая оценка:

- **8–10 баллов** — отлично: глубокий анализ, точная верификация, сильная аргументация, активная работа в команде, что привело к победе в налоговом споре и правильном обосновании разработанных комплаенс-процедур.
- **5–7 баллов** — хорошо: карта рисков построена, верификация проведена с замечаниями, аргументация в целом убедительна.
- **1–4 баллов** — удовлетворительно: карта рисков неполная, верификация поверхностная, аргументация слабая, комплаенс-процедуры не обоснованы.
- **Менее 1** — не выполнено.

Далее конвертация баллов осуществляется с учетом бальной оценки по дисциплине.

Рекомендации для преподавателей

1. **Подбор кейсов** — используем реальные дела с разными исходами (выигранные и проигранные налогоплательщиками), что стимулирует студентов не шаблонизировать решение, а анализировать конкретику.
2. **Тайминг** — строго следить за регламентом на этапе защиты: 5 минуты на каждую команду, с учетом выбранной роли, затем 2 минуты на вопросы. Это учит лаконичности — критически важному навыку для налогового юриста.
3. **Универсальность** — методика адаптируется под разные темы дисциплины, достаточно заменить кейсы и скорректировать карту рисков.
4. **Междисциплинарность** — при возможности можно пригласить практикующего налогового юриста, комплаенс-менеджера по налогам (Tax Compliance Manager) или сотрудника ФНС на этап защиты (в том числе онлайн) — что добавит реалистичности и даст студентам обратную связь от профессионалов рынка.

КЕЙС. Экспресс-диагностика, построение карты налоговых рисков, разработка комплаенс-процедур

«Электротехника на 840 миллионов: фиктивные услуги или реальный аутсорсинг?»

Ссылка на материалы дела: [Постановление АС Северо-Кавказского округа от 09.02.2026 № Ф08-8495/25 по делу № А53-15080/2024](#)

Описание ситуации

ООО «Энергосила» — производитель электротехнической продукции, выпускающий товары под товарными знаками «Метролан», «Киплайн», «Пирокор», «Пирекс», «Термолон», «Термохит». Компания применяет общую систему налогообложения.

В 2019–2021 годах общество включило в расходы по налогу на прибыль **839 973 922 рубля** по договорам с индивидуальными предпринимателями, применяющими УСН, на оказание управленческих, консультационных, маркетинговых и технических услуг.

Структура взаимоотношений:

- ООО «Энергосила» заключило договоры с 5 ИП на оказание услуг управления, маркетинга, консультирования и технической поддержки. Эти же ИП оказывали аналогичные услуги другим компаниям группы: ООО «НПП Метроматика», ООО «НИПИ Термоинжиниринг», ООО «Энергия Нефти», ООО «Армата».
- Расходы ИП наращивались через цепочку: сначала ООО «Метроматика» и другие компании группы включали расходы в свою себестоимость, затем «наращивали» их до 691–685 млн рублей и выставляли ООО «Энергосила» как стоимость услуг.

Факты, установленные ФНС:

1. **ИП не имели сотрудников, офисов, складов, производственных мощностей** или иных ресурсов, необходимых для оказания заявленных услуг.
2. **Функции ИП совпадали с обязанностями штатных работников** ООО «Энергосила» — те же задачи выполняли сотрудники компании по трудовым договорам.
3. **В помещениях бухгалтерии общества** обнаружены документы, электронные носители, банковские ключи, логины и пароли к системам дистанционного банковского обслуживания, связанные с деятельностью ИП.
4. **Сотрудники бухгалтерии подтвердили**, что первичные документы по ИП оформлялись централизованно — в офисе ООО «Энергосила».
5. **Переписка и телефонные переговоры** сотрудников группы показали, что распределение задач, контроль исполнения договоров и согласование расчётов осуществлялись централизованно — бенефициаром Крупниковым А. Ю.
6. **Расходы по ИП носили постоянный характер** и не привязывались к конкретным проектам или результатам выполненных работ.
7. **Конечный финансовый результат концентрировался у ООО «Энергосила»** — доходы и расходы внутри группы перераспределялись так, чтобы минимизировать налоговую базу.

Результат проверки: ФНС исключила 840 млн рублей из расходов, доначислила **147,6 млн рублей** налога на прибыль, а также пени и штрафы. Кассация подтвердила доначисления в полном объёме, отменив решение апелляции, которое было благоприятно для налогоплательщика.

Задание для студентов

Постройте карту налоговых рисков и разработайте комплаенс-процедуры для ООО «Энергосила»:

1. Заполните шаблон «Карта налоговых рисков» (в Яндекс.Таблицах):

Категория риска по тяжести последствий	Описание	Вероятность (низкая/средняя/высокая)	Потенциальные финансовые потери	Меры комплаенса	Ответственные	Срок внедрения
минимальный						
средний						
критический						

2. Для каждого риска предложите конкретную меру комплаенса: внутренний регламент, контрольная процедура, обучение персонала, перераспределение функций, изменение договорной структуры и т. д.
3. Определите ответственных за внедрение каждой меры (финансовый директор, юрист, главный бухгалтер, служба внутреннего аудита) и сроки внедрения.