10-26

ISSN 1818-3360

Экономический бюллетень

НИЭИ

Научно-исследовательского экономического института
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

10 • 2026

Инвестиционная деятельность в странах ЕАЭС: сравнительный анализ инструментов поддержки

Управление рисками предприятия при реализации налоговой стратегии

Беларусь на мировом рынке молочной продукции

Въездной туризм: оценка безвизового режима в Республике Беларусь

Туристские территории в системе градостроительного проектирования

Методика переоценки квартальных таблиц МОБ в постоянные цены

Подписной индекс 00196

Экономический бюллетень

НИЭИ Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь

Основан в 1997 г.

Издается ежемесячно

№ 10 (352) октябрь 2026

43.2

Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь УА «Палескі дзяржаўны ўніверсітэт» БІБЛІЯТЭКА

Інв. №

Главный редактор

Я.М. Александрович

Редакционный совет:

Н.Г. Берченко – *зам. гл. редактора*, **Н.В. Радченко** – *отв. секретарь*,
Л.С. Боровик, Г.И. Гануш, В.Г. Гусаков, А.М. Заборовский, М.К. Кравцов, А.М. Курлыпо, Ю.А. Медведева, С.Ф. Миксюк, Л.Н. Нехорошева, П.Г. Никитенко, В.В. Пинигин, В.В. Пузиков, К.В. Рудый, В.С. Фатеев, Г.А. Хацкевич, К.К. Шебеко, В.Ю. Шутилин, А.Г. Шумилин

Международный совет:

В. Маевский (Россия), С. Станайтис (Литва), В. Меньшиков (Латвия), Ф. Вельтер (Германия)

Экономический бюллетень включен Высшей аттестационной комиссией Республики Беларусь в Перечень научных изданий для опубликования результатов диссертационных исследований.

Мнение авторов статей не обязательно совпадает с позицией редколлегии.

При перепечатке ссылка на Экономический бюллетень обязательна.

Публикуемые материалы рецензируются.

© ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СТРАНАХ ЕАЭС

Бабина А.В. Инструменты поддержки инвесторов в странах ЕАЭС и направления их совершенствования 4

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кончук И.А. Методология управления рисками при реализации налоговой стратегии предприятия 17

РЕГИОНАЛЬНЫЕ РЫНКИ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Королев А.В., Соболь К.Н., Тарасевич Ж.К. Современное состояние и тенденции развития мирового рынка молочной продукции 26

БЕЗВИЗОВЫЙ РЕЖИМ: ЭФФЕКТ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА

Волонцевич Е.Ф., Тихонович С.В., Старовойтова А.Д. Оценка экономического эффекта от введения безвизового режима в Республике Беларусь 39

НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ТУРИСТСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Лазовская А.Э., Еремян О.С. Туристские территории в системе градостроительного проектирования Беларуси: нормативные основы и направления актуализации 52

КВАРТАЛЬНЫЕ ТАБЛИЦЫ «ЗАТРАТЫ-ВЫПУСК» РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Гладкая А.А. Методика переоценки квартальных таблиц «затраты-выпуск» Республики Беларусь в постоянные цены 66

Резюме 76

Summary 78

INVESTMENT ACTIVITY IN THE EAEU COUNTRIES

Aliaksei Babina. Investor support instruments in the EAEU countries and ways for their improvement 4

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Iryna Kononchuk. Risk management methodology in the implementation of an enterprise's tax strategy 17

REGIONAL DAIRY MARKETS

Andrei Korolev, Kiryl Sobal, Zhanna Tarasevich. Current status and development trends of the world dairy market 26

VISA-FREE REGIME: THE EFFECT OF INBOUND TOURISM

Alena Valantsevich, Siarhei Tsikhanovich, Nastassia Staravoitava. Economic effect assessment of introducing a visa-free regime in Belarus 39

REGULATORY FRAMEWORK FOR URBAN PLANNING OF TOURIST TERRITORIES

Anzhalika Lazouskaya, Volha Yeremian. Tourist territories in the urban planning system in Belarus: regulatory framework and areas for updating 52

QUARTERLY INPUT-OUTPUT TABLES IN BELARUS

Alexandra Gladkaya. Methodology for revaluing the quarterly input-output tables into constant prices in Belarus 66

Summary in Russian 76

Summary in English 78

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЛОГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конончук И.А.

Организации в настоящее время при осуществлении своих налоговых стратегий предусматривают, наряду с определением взвешенных методов оптимизации налоговых платежей, также возможности управления налоговыми рисками, генерируемыми управленческими решениями субъектов хозяйствования в условиях динамичной среды функционирования. Исследования налоговых рисков преимущественно сосредоточены на выявлении их сущностных характеристик (Демчук, 2010), источников возникновения (Маслова, Тарасова, 2018), методов оценки и управления (Лабурдова, 2023; Пансков, 2013) и рассматривают как отдельный процесс, а не как структурный элемент налоговой стратегии, что не позволяет интегрировать такие риски в налоговый контур принятия решений и снижает ее эффективность. Поэтому для устранения данного методологического разрыва необходимо классифицировать налоговые риски в зависимости от типов и задач налоговой стратегии, структурировать риски по их критериям и индикаторам, установить взаимосвязь между вариантами манипулирования налоговыми рисками и видами налоговых стратегий.

Классификация рисков подробно рассмотрена исследователями, представлены различные критерии их разграничения: субъекты воздействия, масштаб, наступающие последствия, связь с другими рисками, факторы возникновения, связь с цифровизацией (Маслова, 2018; Захарова, 2011). Однако их учет в системе налогового структурирования требует особого подхода к его проведению.

Учитывая ключевые задачи налоговой стратегии, источники формирования и степень управляемости со стороны плательщика, налоговые риски целесообразно сгруппировать в три взаимосвязанных модуля.

Первый модуль – риски, возникающие при выборе и реализации инструментов налоговой оптимизации. Данный модуль рисков является результатом применения собственных решений организации по структуре соглашения, применению налоговых льгот, формированию договорных отношений. Источником таких рисков является качество управленческих решений и корректность методов оптимизации налогов, что характеризует такие риски как контролируемые плательщиком в силу зависимости от его действий. К таким рискам относятся: необоснованное применение налоговой льготы, неверная квалификация операций, недостаточное документирование, использование схемы, которая может быть признанной необоснованной, и другие. Их многослойная природа обусловила выделение таких подгрупп, как *документальные (правовые), методологические, стратегические* риски, содержание которых представлено в табл. 1.

ОБ АВТОРЕ



КОНОНЧУК
Ирина Анатольевна
(I_Kononchuk@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент;
доцент кафедры финансового менеджмента Полесского государственного университета (г. Пинск, Беларусь).

Сфера научных интересов: налоговый менеджмент на макро- и микроуровне.

Таблица 1

Подгруппы рисков, связанные с налоговой оптимизацией

Подгруппа рисков	Содержание
Документальные	Отсутствие подтверждающих совершение операций документов, слабая доказательная база деловой цели
Методологические	Ошибки в определении налоговой базы вследствие особенностей учетной политики, некорректное распределение доходов и расходов, неверная классификация операций, ошибки в определении налогового резидентства, неверный выбор налогового режима, необоснованное применение налоговых льгот, некорректное использование международных соглашений
Стратегические	Выбор схем и структур, которые могут быть признаны необоснованной налоговой выгодой, заключение договоров с контрагентами с высоким налоговым риском, риски трансфертного ценообразования, выбор места регистрации, организационно-правовой формы бизнеса

Источник: весь графический материал является авторской разработкой.

Документальные риски связаны с доказательной силой документов, подтверждающих совершение хозяйственной операции и налоговые решения, так как в случае отсутствия надлежащего документального оформления даже четкая по содержанию налоговая позиция может быть признана сомнительной. Источником возникновения такой группы рисков является содержание заключаемого между плательщиком и контрагентом договора. Такие риски отражают вероятность того, что правовая позиция организации как плательщика налогов будет признана несоответствующей требованиям действующего законодательства. *Методологические риски* отражают вероятность ошибок, возникающих при использовании отдельных методов оптимизации налогов, включая применение особых режимов налогообложения. Эти риски обусловлены сложностью нормативных требований и необходимостью корректного применения профессиональных суждений и вытекают, как правило, из статуса плательщика и контрагента в аспекте организационно-правовой формы и применяемого режима налогообложения. *Стратегические риски* проявляются в вероятности того, что принятые плательщиком решения, включая выбор модели ведения бизнеса, структурирование сделок, взаимодействие с контрагентами, будут оценены контролирующими органами как направленные на получение необоснованной налоговой выгоды. Такие риски становятся результатом проводимой субъектами хозяйствования кадровой, ценовой политики, территории размещения бизнеса, выбора источника и места получения прибыли.

Второй модуль – риски изменения налогового законодательства, которые возникают вне сферы влияния плательщика. Такие риски формируются государством как налоговым регулятором внешней налоговой среды и связаны с решениями в области правоприменительной практики, а также опубликованием официальных разъяснений и писем. Риски данной группы проявляются в изменении условий налогообложения, отмене или корректировке налоговых льгот или их введении в отношении других групп плательщиков, пересмотре критериев признания доходов и расходов, повышении налоговых ставок, изменении сроков подачи налоговой отчетности и др. Ключевой особенностью таких налоговых рисков является то, что плательщик прямо не может воздействовать на нормативные изменения (косвенно может, например, через участие в обсуждении проектов нормативных документов) и вынужден адаптировать свои действия к новым условиям.

Третий модуль – репутационные риски, которые связаны с восприятием плательщика налоговыми органами и контрагентами. Данные риски формируются на стыке поведения плательщика и внешней реакции на его поведение государственных органов, партнеров, инвесторов и включают риски ухудшения налогового профиля плательщика и ухудшения деловой репутации.

Рассматривая репутационный налоговый риск, необходимо отметить, что его формиро-

вание связано с внутренними характеристиками поведения плательщика и проявляется в том, как последовательно и добросовестно субъект хозяйствования исполняет свои налоговые обязательства, обеспечивает прозрачность операций и поддерживает положительную устойчивость своей налоговой позиции. В этой связи репутационный риск требует рассмотрения указанных характеристик плательщика, которые определяют подгруппы репутационного риска: *поведенческие*, определяющие модели взаимодействия с контролирующими органами; *процедурные*, отражающие качество внутренних процессов налогового администрирования; *документальные*, характеризующие полноту и достоверность имеющихся документов; *экономико-субстантивные*, отражающие соответствие совершаемых сделок экономической логике (табл. 2).

Необходимо отметить, что такие отдельные элементы репутационного риска, как качество документального подтверждения, достоверность отчетности, корректность бухгалтерского и налогового учета и другие, характерны и для рисков оптимизации. Это обусловлено тем, что данные характеристики, с одной стороны, определяют степень обоснованности налоговых решений в рамках мер налоговой оптимизации, с другой стороны, формируют восприятие налоговыми органами и иными субъектами хозяйствования плательщика налогов, оказывая влияние на его репутационный профиль. Пересечение данных характеристик отражает двойственную природу налоговых рисков, где ошибки в оптимизации налогов неизбежно трансформируются в репутационные последствия, повышая риски плательщика и усиливая вероятность налоговых проверок с логическим исходом.

Предложенная систематизация налоговых рисков плательщика по выделенным модулям формирует концептуальную основу для их количественной и качественной оценки. Поскольку каждая группа рисков обладает различной природой возникновения, степенью управляемости, оценка последствий их наступления как результат воздействия определенного события, вызванного действием или бездействием плательщика, имеет ключевое значение для выработки мер нивелирования угроз в рамках реализуемой организацией налоговой стратегии. Информационной основой оценки налогового риска являются: законодательство, судебная практика по вопросам налоговых споров, налоговая и бухгалтерская отчетность плательщика, регистры управленческого, налогового и бухгалтерского учета, бизнес-планы развития плательщика.

В случае реализации налоговых рисков первого модуля налоговые органы выявляют расхождения между фактической и обоснованной, с позиций действующего законодатель-

Таблица 2

Подгруппы рисков, связанные с налоговым профилем плательщика

Подгруппа рисков	Содержание
Поведенческие	Нарушение сроков подачи налоговой декларации, уплаты налогов, корректировка отчетности, частые изменения учетной политики организации, уклонение от предоставления информации налоговым органам и контрагентам или предоставление ограниченного объема информации, задержки в предоставлении информации, наличие хозяйственных связей с субъектами хозяйствования с повышенным уровнем риска правонарушений
Процедурные	Отсутствие внутренних регламентов и инструкций, распределяющих ответственность, регламентов документооборота, автоматизации процедур мониторинга
Документальные	Несоответствие отчетности первичным документам, отсутствие первичных документов, спецификаций, технических заданий, недостаточная детализация содержания документов, отсутствие альтернативных доказательств (переписки, отчеты, акты сверок)
Экономико-субстантивные	Отсутствие реального движения активов, несоответствие доходов и расходов, экономического содержания операций их реальному исполнению

ства, величиной налогового обязательства. Это проявляется в корректировке налоговой базы, исключении документально неподтвержденных расходов, переквалификации операций, отмене неправомерно применяемых налоговых льгот. Последствием таких действий является рост финансовых потерь в виде увеличения налоговых обязательств и наложения штрафных санкций (табл. 3).

Увеличение налоговых платежей, рост доли налогов в структуре расходов, ухудшение показателей финансового состояния организации, и как следствие, доначисление налогов и наложение штрафных санкций приводят к росту налоговой нагрузки как количественного индикатора реализации рисков данной группы, связанных с внутренними ошибками организации, управленческой несостоятельностью, низким качеством налогового администрирования плательщика.

Последствия реализации рисков изменения налогового законодательства, вызванные корректировкой проводимой в стране налоговой политики, проявляются в аналогичных с рисками оптимизации формах – рост налоговых платежей, ухудшение конкурентоспособности плательщика и увеличение налогового бремени, что отражает изменчивость и неопределенность внешней нормативной среды.

Выявленные последствия наступления рисков налоговой оптимизации и изменения внешней налоговой среды практически ограничиваются финансовыми последствиями – усилением налогового бремени и ростом штрафных санкций. Однако в условиях ужесточения требований к прозрачности тактических действий налоговых стратегий плательщика даже формально корректное исполнение налоговых обязанностей может быть расценено как рискованное, если субъект хозяйствования демонстрирует признаки нестабильности, недостаточной адаптивности к нормам действующего законодательства, закрытости, усиливая репутационные риски, последствия которых проявляются не столько в прямых финансовых потерях, сколько в ослаблении статуса добросовестного плательщика или его потери. В отличие от рисков первых двух модулей, последствия наступления репутационных рисков носят преимущественно качественный характер. В отношении них актуальным является применение принципа «глубина важнее объема». Финансовые последствия как объемный показатель рисков первых модулей показывает масштаб допустимой ошибки, принятого налогового решения на микро- и макроуровне, измеряемый в деньгах. Доначисления налогов, наложение штрафных санкций возникают в конкретный момент, их можно оспорить, реструктурировать, не меняя восприятия организации, если деятельность является прозрачной и предсказуемой.

В отличие от финансовых компенсируемых, репутационные последствия, которые проявляются в утрате доверия клиентов, ухудшении отношений с регулятором, имеют латентный характер и долго восстанавливаются.

Фундаментальная идея о том, что поведение экономического субъекта определяется не только стремлением к максимизации материальной выгоды, но и ориентацией на получение будущего дохода в результате социального признания,

Таблица 3

Налоговые риски и их последствия

Группа налогового риска	Оценочная база	Последствия
Риски налоговой оптимизации	Статус контрагента и плательщика Содержание хозяйственного договора Кадровая и ценовая политика	Доначисление налогов и наложение штрафных санкций, рост налоговых платежей и налоговой нагрузки
Риски изменения налогового законодательства	Изменение элементов налога	
Репутационные риски	Критерии: достоверности и полноты налоговой отчетности; своевременности исполнения обязанностей; прозрачности операций; финансово-хозяйственной деятельности	Ослабление или утрата статуса добросовестного плательщика

доверия, позитивной оценки его деятельности, была высказана лауреатом Нобелевской премии Гербертом А. Саймоном. В условиях ограниченной рациональности при неполной информации и неопределенности нематериальные мотивы становятся значимым ориентиром выбора предпринимателя. Добросовестность плательщика в таком случае выступает не просто юридической нормой, но и тем критерием, который определяет статус, позволяет избегать репутационных потерь и укреплять внешнее доверие. Поэтому включение репутационных последствий в налоговую стратегию позволяет минимизировать угрозу утраты такого «Гербертовского» дохода и направить стратегические решения в сторону долгосрочной устойчивости.

Необходимо также отметить, что репутационные последствия характеризуются кумулятивностью, так как каждый случай усиливает предыдущий негативный результат. Например, повторное нарушение сроков представления налоговых деклараций, сроков уплаты налогов увеличивает уровень риска плательщика, определяет необходимость его включения в план выборочной проверки[1], что усиливает репутационный риск, так как выступает индикатором потенциальной налоговой неблагонадежности перед финансовыми институтами, контрагентами и регулирующими органами.

Следуя принятой логике разработки методологии, целесообразно выделить критерии идентификации рисков с целью воздействия на их проявления и выработки конкретных рекомендаций.

Однако учитывая ограниченные возможности воздействия на *риски изменения законодательства*, изложение авторских идей продолжим на примере репутационных рисков и *рисков налоговой оптимизации*.

Качественная и количественная оценка возможностей реализации угроз и проявления репутационного риска предлагается на основе системы критериев, разработанных применительно к каждому виду такого риска (см. табл. 3):

- *критерий достоверности и полноты налоговой отчетности.* Достоверность отчетности, которая реализуется через обеспечение соответствия между данными отчетности, первичных документов и внешних источников, одновременно выступает важным индикатором качества налоговой стратегии. К числу показателей, которые отражают критерий, относятся: наличие уточненных налоговых деклараций; наличие расхождений, выявленных МНС в результате проведения камеральных налоговых проверок; нарушений по результатам камеральной проверки; запросы контролирующих органов;
- *критерий своевременности исполнения обязанностей.* Одним из базовых международных критериев налогового «комплаенса»[2] является своевременность, которая проявляется в соответствии с установленными законодательством сроками подачи налоговых деклараций и уплаты налогов. Ее оценка возможна на основе изучения фактов нарушения сроков предоставления налоговой отчетности, неисполненных в срок налоговых обязательств, наличия мер принудительно исполнения обязательств плательщика;
- *критерий прозрачности операций.* Прозрачность операций определяет, насколько экономическая сущность хозяйственных операций документально обоснована и доступна для внешней проверки. Оценивается на основе следующей информации: наличие операций с несоответствием первичной документации налоговой отчетности; заключение договоров с контрагентами с повышенным уровнем риска, с взаимозависимыми лицами; игнорирование ответа на запрос МНС; наличие операций, требующих дополнительной верификации. Так как репутация формируется не только отчетностью, но и реальным состоянием бизнеса, восприятие добросовестности плательщика контролирующими органами и контрагентами основывается также на показателях его финансово-хозяйственной деятельности. В настоящее время в Республике Беларусь сформирована система нормативных правовых актов, ориентированная на раннее выявление плательщиков, потенциально склонных к нарушению налогового законодательства[3]. Действующие акты законодательства закрепляют

[1] Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2025. № 1/21998.

[2] Внутренние правила организации.

[3] Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2018. № 5/44727; Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2025. № 1/21998.

повышенное внимание контролирующих органов к плательщикам налогов и сборов, деятельность которых демонстрирует признаки нестабильности и экономической необоснованности. Такая практика основана на системном анализе, кроме показателей, отражающих своевременность и полноту исполнения обязанностей, прозрачность операций, показателей финансово-хозяйственной деятельности, позволяющих оценивать устойчивость бизнес-модели, регулярность операций, рациональность структуры доходов и расходов организации. Данное положение подтверждают и некоторые современные исследователи, опирающиеся при оценке налоговых рисков на финансово-хозяйственные показатели деятельности плательщика;

- *критерий финансово-хозяйственной деятельности*. Включает следующие весомые индикаторы возможных репутационных рисков: динамика валовой выручки и резкие ее колебания; соотношение выручки и численности работников, приближающееся к пороговому значению для применения особых режимов налогообложения; корреляция доходов и расходов плательщика налогов (необоснованное превышение темпов роста затрат над темпами роста валовой выручки, рост налоговых вычетов по НДС, сокращение рентабельности, убытки); снижение налоговой нагрузки на доходы субъекта хозяйствования; структура активов, обязательств и собственного капитала (негативной тенденцией в данном случае является рост просроченной задолженности, концентрация на узком круге контрагентов, снижение ликвидности, рост финансового рычага).

Для определения периода наступления риска, нивелирования недостатков математико-статистических и экспертных оценок предлагается использовать такой инструмент, как чек-лист, который объединяет предложенные критерии и индикаторы, информация по которым автоматически обновляется за определенный период времени (табл. 4).

Использование чек-листов базируется на применении бинарных показателей, которые фиксируют события без искажения (например, подана уточненная декларация, нарушен срок уплаты налога), что обеспечивает высокую чувствительность при оценке к любому действию плательщика, а фиксация факта без учета степени отклонения (например, при использовании метода среднеквадратичного отклонения) делает оценку более объективной. Практическая ценность чек-листа для выявления возможностей проявления налогового риска подтверждается его использованием налоговыми органами, а также рекомендациями практиков по предупреждению налоговых споров (Наталюк, 2026). Кроме того, чтобы не только фиксировать тот или иной факт, в чек-лист встроена информация об интенсивности риска и возможные управленческие меры. Интенсивность риска отражает количественный показатель предложенного индикатора (доля нарушений, доля изменений и т.д.), что превращает чек-лист не в статичную, а динамичную систему диагностики индикаторов риска. Необходимо отметить, что каждый по отдельности показатель еще не свидетельствует об утрате статуса добросовестного

Таблица 4

Выдержка из чек-листа репутационных налоговых рисков плательщика

Критерий	Индикаторы		Управленческие действия
	Бинарный показатель (+/-)	Количественный показатель	
Достоверность и полнота налоговой отчетности	Внесение корректировок в налоговые декларации	Количество уточненных налоговых деклараций	Предотвращение: • внутренний контроль расчетов, сверка данных Минимизация рисков: • автоматизация налогового учета и составления налоговых деклараций Избегание: • отказ от операций с недостаточной доказательной базой

плательщика, а сигнализирует о существующих фактах, которые наряду с другими признаками могут привести к негативным проявлениям. Полученные данные по результатам изучения предложенных показателей отражают уровень зрелости внутреннего налогового контроля: низкая – коррелирует с большим числом корректировок и ошибок в налоговом учете и исполнении налогового обязательства, а высокая – с быстрой реакцией плательщика на запросы налоговых органов, согласованностью учета, полной документацией совершаемых операций. Управленческие решения воздействия на налоговые риски, отраженные в чек-листе, определяются видом налогового риска и его проявлением.

Среди видов налоговых рисков, как ранее было отмечено, *риск изменения налогового законодательства* в силу его зависимости от неопределенностей внешней налоговой среды достаточно сложно поддается манипуляциям. Параметры налогообложения, а именно налоговые ставки, налоговая база, налоговые льготы и другие элементы налога выступают объективными условиями хозяйственной деятельности, которые не поддаются изменению субъектом хозяйствования. В случае понесения дополнительных налоговых издержек, вызванных усилением налогового бремени со стороны государства, плательщик может лишь попытаться урегулировать такие негативные последствия через изменение условий заключенного с контрагентом договора, обоснование которого предложил И.В. Цветков (2026).

Следует согласиться с мнением В.Г. Герасимовой (2025. С. 160), что с целью предотвращения и минимизации последствий повышения налоговой нагрузки, вызванной факторами внешней налоговой среды, важно адаптироваться в период действия временного лага между «утверждением нововведений и вступлением их в силу». Целесообразно пересмотреть договорные отношения, воспользоваться предоставленными возможностями учетной политики, заглянуть в «открытые окна» налоговых льгот.

Для решения задач *оптимизации налогов* и сохранения статуса добросовестного плательщика налогов в научно-практической литературе встречаются различные подходы к управлению налоговыми рисками или налогового риск-менеджмента, направленные на уменьшение вероятности их наступления и минимизацию потерь в случае их наступления, объединенные в зависимости, например, от способов воздействия (снижение, сохранение и передача), формы управления (активная, при которой налоговые риски минимизируются; адаптивная, направленная на предотвращение части неблагоприятных последствий; консервативная в случае локализации распространения ущерба).

Проанализировав предлагаемый различными авторами инструментарий управления рисками, нами выделены следующие формы воздействия на налоговые риски, соответствующие специфике различных видов налоговой стратегии:

- *избегание* (отказ от заключения сделки, от использования неоднозначных с позиций налогового органа схем оптимизации налогов, лимитирование через установление конкретных сумм рисковых сделок, предела отпускных цен или допустимого размера учитываемых при налогообложении затрат);
- *минимизация рисков* (внедрение автоматизации всех процессов, стандартизация процессов документирования, введение регламентов и протоколов, мониторинг налогового законодательства и отслеживание внесенных корректировок, судебный прецедент, ведение реестра требований налоговых органов, построение рациональной системы налогового учета);
- *предотвращение* (проверка благонадежности контрагента, обеспечение дополнительным документальным подтверждением (переписка, акты сверок, ответы на запросы), доказательства правоспособности, добросовестности, экономической состоятельности контрагента, наличия у него материально-технической базы, трудовых ресурсов, диверсификация налоговых рисков, которая базируется на рассмотрении различных однородных решений, варьирующихся по степени риска, и принятие приемлемого, внедрение проактивной концепции налогового администрирования).

Формы воздействия на налоговые риски в разрезе их видов и видов налоговой стратегии отражены в табл. 5.

Таблица 5

Виды налоговой стратегии, налоговых рисков и форм управления налоговыми рисками

Показатель	Риски								
	оптимизации			изменения законодательства			репутационные		
Форма воздействия	И	М	П	И	М	П	И	М	П
Вид налоговой стратегии:									
пассивная					+		+	+	
оптимизационная		+	+		+			+	+
проактивная			+		+				+

Примечание. И – избегание, М – минимизация, П – предотвращение.

При проведении пассивной налоговой стратегии, ориентированной на исполнение налогового обязательства по принятым ранее правилам, без рассмотрения возможных альтернатив сокращения налоговых платежей, оптимизационные риски в данном случае отсутствуют. Действия управленцев сосредоточены на избегании заключения рисковых с позиций трактовки налоговыми органами договоров, рисков своевременного и полного исполнения налогового обязательства.

Проведение оптимизационной налоговой политики влечет за собой расширение спектра налоговых рисков и их качественное преобразование в формах манипулирования ими. На смену избегания приходит более адекватная современным реалиям форма управления – предупреждение. Предупреждение базируется на тщательном анализе и подготовке к оптимизационным процедурам налоговых платежей с позиций документов, финансовой результативности, квалификации работников. Минимизация налоговых рисков реализуется через автоматизацию всех бизнес-процессов и оцифровку всей информации.

Особенностью проактивной стратегии является создание собственного финансового поля плательщика через его взаимодействие с государством в формате открытого диалога на цифровой площадке. В данном случае, хотя плательщик и использует такие формы, как предупреждение, минимизация и предотвращение, но совершенно на ином уровне реализации, предотвращение занимает центральное место. Оно достигается путем автоматической сверки расчетов с МНС в режиме реального времени, предварительного согласования операций и мониторинга деятельности плательщика, получения разъяснений через цифровые инструменты. Предоставление расширенной аналитики, автоматическая корректировка документации и исключение контрагентов, не готовых к цифровому обмену документацией, позволяет минимизировать и нейтрализовать возможные риски.

Таким образом, в соответствии с общепринятой логикой построения методологии управления налоговыми рисками в данной работе нами выполнены:

- структурирование налоговых рисков в разрезе задач налоговой стратегии и сферы возникновения (риски, возникающие при выборе и реализации инструментов налоговой оптимизации, риски изменения налогового законодательства, репутационные риски) позволило раскрыть содержание каждого модуля рисков и обеспечить их более точную идентификацию и область формирования (реализация пассивной налоговой стратегии ориентирует плательщика на оценку рисков изменения внешнего налогового окружения и репутационных, проведение оптимизационной и проактивной налоговой стратегии охватывает весь спектр рисков);
- выделение подгруппы рисков оптимизации налогов (документальные, методологические, стратегические) и репутационных рисков (поведенческие, процедурные, документальные, экономико-субстантивные) позволило выявить источники возникновения каждого вида рисков и разработать критерии оценки вероятности наступления последствий реализации риска. Критери-

ями рисков, связанных с оптимизацией налогов, выступают такие данные, как сотрудничество с взаимозависимыми лицами, с субъектами хозяйствования, применяющими особые режимы налогообложения, отсутствие нужной документальной базы для подтверждения экономической целесообразности совершения операции. К критериям репутационного риска отнесены: достоверность и полнота налоговой отчетности, своевременность исполнения обязанностей плательщиков налогов, прозрачность операций, финансового-хозяйственной деятельности;

- оценка критериальных показателей налоговых рисков, обеспечившая доказательной базой наступление таких негативных последствий для плательщика, как рост налоговой нагрузки (в случае реализации риска оптимизации и изменения налогового законодательства), утрата или ослабление статуса добросовестного плательщика налога (при проявлении репутационных рисков);
- согласование видов налоговых рисков, критериев их оценки, инструментов управления налоговыми рисками с соответствующими типами налоговых стратегий, что позволило определить следующие закономерности: при проведении пассивной налоговой стратегии наиболее приемлемой формой воздействия на налоговые риски является их предотвращение; при реализации оптимизационной налоговой стратегии требуется широкомасштабное внедрение превентивных мероприятий; при осуществлении проактивной налоговой стратегии внимание плательщика акцентируется на реализации своих прав и обязанностей через цифровую платформу взаимодействия плательщика, контрагентов и налоговых органов, что практически исключает возникновение рисков оптимизации и налогового профиля субъекта хозяйствования.

ЛИТЕРАТУРА

Герасимова В.Г. 2025. Актуальные принципы, методы и тренды в налогообложении: рекомендации по их применению в Республике Беларусь. *Вестник Института экономики НАН Беларуси*. № 11. С. 159–168.

Демчук И.Н. 2010. Налоговый риск: сущность и содержание понятия. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. № 1 (9). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/nalogovyy-risk-suschnost-i-soderzhanie-ponyatiya.

Захарова Е.А. 2011. Налоговая безопасность. Критерии ее оценки. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. № 6. С. 63–68.

Лабурдова И.П. 2023. Оценка налоговых рисков. *Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии*. № 3. С. 47–51.

Маслова И.Н., Тарасова Д.А. 2018. Факторы возникновения налоговых рисков, их классификация. *Финансовое право и управление*. № 3. С. 34–39. DOI: 10.7256/2454-0765.2018.3.20545. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=20545.

Маслова И.Н. 2018. Факторы возникновения налоговых рисков, их классификация. *Финансовое право и управление*. № 3. С. 34–39.

Наталюк Н. 2026. Гайд по рискам-2026: где бизнес теряет деньги и как этого избежать?. URL: https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/gayd-po-riskam-2026/.

Пансков В.Г. 2013. Налоговые риски: проявление и возможные пути минимизации. *Экономика. Налоги. Право*. № 4. С. 74–80.

Цветков И.В. 2026. Управление налоговыми рисками через договор. *Налоговед*. № 6. С. 25–32.

Статья поступила 10.07.2026 г.