

Навигация в условиях перемен в налогообложении

Налоговая политика, искусственный интеллект и кадровый потенциал

Краткий обзор



Стратегические задачи для руководителей налоговых функций

Глобальный ландшафт налоговой политики и деловой практики стремительно меняется, и многие налоговые руководители пытаются определить, на чем сосредоточить усилия, чтобы добиться наибольшего эффекта. С внешней стороны налоговая система испытывает растущее давление из-за демографических изменений, снижения доверия к государственным органам, дефицита налоговых специалистов и глобальной напряженности между стремлением к налоговому сотрудничеству и конкуренцией за налоговые поступления. В то же время компании сталкиваются с необходимостью сокращать затраты, трансформировать финансовые процессы и внедрять новые технологии, что требует стратегического пересмотра приоритетов.

Чтобы справиться с этими сложностями, налоговым руководителям следует сосредоточиться на трех ключевых стратегических направлениях.



Традиционные подходы к управлению налоговыми подразделениями находятся под серьезным давлением. Чтобы справиться с вызовами будущего, организациям необходимы значительные инвестиции и глубокие преобразования. В настоящем отчете рассматриваются ключевые изменения, влияющие на работу налоговых служб, и предлагаются практические шаги, которые помогут налоговым руководителям подготовить свои команды к успешной работе в новой глобальной реальности. Особое внимание уделено стратегической адаптации, технологической интеграции и развитию кадрового потенциала.



Адаптация к динамично меняющейся и непредсказуемой налоговой среде

Глобальный налоговый ландшафт стремительно меняется: новые регуляторные требования и мировые события создают серьезные вызовы для бизнеса. Согласно исследованию [KPMG 2024 CEO Outlook](#) многие первые руководители компаний считают, что торговое регулирование и ужесточение нормативных требований негативно повлияют на их организации. Компании пересматривают свои операционные модели в связи с возможным введением тарифов, ростом цен на энергоносители и сложностью налоговых режимов, поскольку государства стремятся оптимизировать налоговые поступления в условиях финансовых ограничений.

Цифровой бизнес сталкивается с особыми трудностями, так как правительства стремятся облагать налогом прибыль в юрисдикциях, где она фактически создается, что усложняет применение традиционных налоговых режимов. Расширение налогообложения цифровых услуг и возможные ответные тарифы со стороны США требуют адаптации. Электронное выставление счетов становится ключевым элементом соблюдения требований по НДС и требует точности во избежание сбоев в работе.

Попытки согласовать международные налоговые системы в рамках инициативы BEPS 2.0 сталкиваются с неопределенностью, особенно после отказа США поддержать Глобальное налоговое соглашение ОЭСР. Все чаще используются налоги и стимулы в рамках ESG-повестки для содействия переходу к возобновляемым источникам энергии. Руководителям налоговых подразделений необходимо интегрировать налоговые аспекты в общую бизнес-стратегию компании, уделяя особое внимание управлению данными и проактивному взаимодействию с налоговыми органами — это поможет эффективно управлять рисками и усилить вклад налоговой функции в реализацию стратегических целей бизнеса.

Рекомендации KPMG

- Осуществлять тесное сотрудничество с топ-менеджментом для системной интеграции вопросов налогообложения в бизнес-стратегию компании, эффективного управления рисками и достижения оптимальных налоговых результатов при выходе на новые рынки.
- Отслеживать глобальные изменения налогового законодательства и использовать моделирование для оценки их воздействия — это поможет обеспечить соблюдение требований и повысить эффективность стратегического планирования.
- Повышать прозрачность и точность данных, чтобы своевременно выполнять нормативные требования и использовать полученные аналитические данные для принятия стратегических решений.



Применять генеративный ИИ в налоговой функции

Gen AI трансформирует работу налоговых функций, повышая их эффективность и производительность, упрощая соблюдение нормативных требований и улучшая взаимодействие с налоговыми органами. Gen AI дает общее представление о глобальном налоговом ландшафте и помогает сопровождать сложные транзакции, позволяя налоговым подразделениям сосредоточиться на стратегических задачах.

Однако существуют и вызовы: среди них — опасения по поводу точности и надежности ИИ, а также снижения степени человеческого контроля. В исследовании [KPMG 2024 Chief Tax Officer Outlook Study](#) подчеркивается, что 49% респондентов обеспокоены точностью ИИ, а 42% — снижением участия человека в процессе принятия решений. Конфиденциальность и безопасность данных требуют надежных механизмов, поэтому прозрачность в процессах ИИ имеет решающее значение.

Налоговые органы все активнее используют ИИ для целей комплаенса и проведения налоговых проверок, что побуждает организации внедрять аналогичные технологии. Сегодня Gen AI в основном используется для сокращения времени выполнения рутинных задач, управления данными, поддержки исследований и повышения качества комплаенса и управления рисками.

Рекомендации KPMG

- Обеспечить доверие и безопасность, используя надежные данные, эффективные средства контроля и регулярно обновляя модели ИИ с учетом современных знаний вопросов налогообложения.
- Комбинировать Gen AI с традиционными технологиями, чтобы обеспечить баланс между надежностью и инновациями для принятия комплексных решений.
- Стимулировать взаимодействие между подразделениями компании и внешними партнерами, используя аналитику и инициативы, направленные на развитие инновационных решений и поддержку трансформационных процессов.
- Сохранять участие человека в анализе результатов ИИ для обеспечения корректной интерпретации и соблюдения этических норм.



Расширять возможности налоговых команд будущего

Согласно исследованию [2024 KPMG CEO Outlook](#) большинство первых руководителей компаний планируют расширение штата и развитие профессиональных навыков сотрудников, подчеркивая необходимость гибких кадровых стратегий. Однако глобальная мобильность кадров при этом зачастую не вовлечена в развитие навыков, что создает разрыв в реализации этих планов.

Налоговые руководители сталкиваются с трудностями в привлечении и удержании талантов на фоне геополитических и технологических изменений. Основной проблемой остаётся ограниченный кадровый резерв специалистов в области налогообложения.

Молодые специалисты в сфере налогообложения стремятся к разнообразному опыту и гибкому формату работы, отходя от традиционного карьерного пути. Gen AI уже оказывает значительное влияние на налоговые функции, и многие руководители налоговых служб видят в нем преобразующую силу и дополнительное средство для компенсации дефицита кадров. Поскольку ИИ автоматизирует выполнение рутинных задач, налоговые специалисты должны сосредоточить свое внимание на стратегическом мышлении и управлении изменениями.

Чтобы решить проблему недостаточности кадрового потенциала, компании все чаще прибегают к аутсорсингу и ко-сорсингу для того, чтобы получить доступ к передовым технологиям и повысить эффективность налогового администрирования. Поставщики услуг предлагают ценные технологические навыки, и многие компании планируют расширить использование этих услуг.

Рекомендации KPMG

- Обогащать опыт сотрудников за счёт пересмотра ролей и внедрения дистанционного формата работы, акцентируя внимание на обучении, командной работе и возможностях кросс-функционального взаимодействия для повышения мотивации и удержания персонала.
- Формировать смешанную кадровую модель, объединяющую постоянных сотрудников и специалистов на гибких условиях, чтобы удовлетворить потребности в налоговых талантах, имеющих разнообразный опыт и поддерживающих профессиональный рост.
- При выборе внешних поставщиков отдавать приоритет инвестициям и внедрению Gen AI и технологических возможностей.

Трансформация налоговой функции в будущем

Налоговая функция сталкивается со значительными преобразованиями, вызванными достижениями ИИ, внедрением плана BEPS 2.0 и проблемами нехватки кадров, что требует от руководителей компаний решения сложных задач. Геополитическая неопределенность, финансовые преобразования и экономическое давление проверяют «на прочность» традиционные модели налогообложения, стимулируя переоценку ресурсов, качества данных и структур управления.

Налоговое администрирование находится под усиленным контролем со стороны регуляторов, которые активно используют автоматизацию и аналитику для повышения эффективности проверок. Такие страны, как Бразилия, Индия и Китай, используют передовые технологии для упрощения процедур комплаенса и повышения качества налогового аудита. В этих условиях организациям особенно важно обеспечить точность налоговых данных во избежание штрафов и потери деловой репутации.

Несмотря на эти сложности, налоговые команды могут трансформировать свои операционные модели и укрепить свою стратегическую роль. Развиваясь вместе с другими бизнес-подразделениями, налоговая функция способна внести большой вклад в усиление позиции компании в будущем.

Рекомендации KPMG

- Переработать целевую операционную модель, сделав упор на систему управления, оптимизацию процессов, развитие кадрового потенциала, улучшении модели предоставления услуг, внедрении технологических решений и инструментов оценки эффективности.
- Сформировать бизнес-кейс с четкими целями и ключевыми результатами (OKR) для оценки и демонстрации успеха трансформации налоговой функции.
- Совершенствовать налоговое управление путём внедрения ответственной налоговой политики, соответствующей принципам ESG, с целью укрепления репутации компании и снижения рисков налоговых проверок.
- Подготовиться к различным сценариям будущего, выстраивая устойчивую систему управления рисками и выявляя геополитические угрозы.
- Уделить особое внимание двойной роли налоговой функции – регуляторной и стратегического делового партнера – с помощью ключевых показателей эффективности (KPI).
- Применять гибкий подход к трансформации налоговой службы, начиная с пилотных проектов на отдельных направлениях и масштабируя успешные решения.

Изменить мир к лучшему

Как KPMG может помочь

Профессионалы KPMG могут сыграть решающую роль на вашем пути перемен. Мы предлагаем аналитические материалы и специализированную экспертизу, помогаем справляться со сложностями, внедрять технологии и использовать инновационные стратегии для повышения эффективности вашей налоговой службы. Сотрудничество с KPMG может помочь вам согласовать вашу налоговую стратегию с целями компании, обеспечивая не только соблюдение требований законодательства, но и повышая ценность бизнеса в целом.

Совместными усилиями профессионалы KPMG могут помочь вам разработать и внедрить оптимальную целевую операционную модель, улучшить процессы комплаенса, принять участие в обсуждениях по вопросам ответственного налогообложения, сопровождать сложные сделки, усилить стратегическую роль налоговой службы в бизнесе и многое другое. Наша работа основана на единых ценностях, регулируется Глобальными принципами налогообложения и вдохновляется нашей целью — вселять уверенность и способствовать позитивным изменениям, предоставляя современные налоговые услуги и решения, основанные на аналитике и достоверной информации.

Услуги в сфере налогообложения

Благодаря обширному опыту в сфере налогообложения, отраслевой специализации и передовым технологиям мы помогаем достигать результатов сегодня и обеспечивать возможности завтра.

Использование ИИ в сфере налогообложения

Создание и внедрение ответственных, этических и справедливых программ Gen AI, которые приносят практическую ценность в рамках налоговых функций.

«Переосмысление» налогов

Трансформация налоговой функции в масштабах всей организации является сложным процессом. Однако трансформация ваших налоговых операций не обязательно должна быть такой.

Цифровой портал налоговых решений

Нашим клиентам доступна единая цифровая платформа, объединяющая весь набор налоговых технологий KPMG, разработанных с учётом меняющихся потребностей налоговых руководителей.

Контактная информация



Инна Алхимова

Партнер, Руководитель налоговой и юридической практики
KPMG Кавказ и Центральная Азия
ialkhimova@kpmg.kz



Асель Низамиева

Партнер, Налоговая практика
KPMG Казахстан
anizamiyeva@kpmg.kz



Вячеслав Сосновский

Партнер, Налоговая практика
KPMG Казахстан
vsosnovskiy@kpmg.kz



Нерсес Нерсисян

Партнер, Налоговая практика
KPMG Армения и Узбекистан
nnersisyan@kpmg.co.am

Полную версию отчета
читайте по [ссылке](#):



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия, используя такую информацию, можно только после консультаций с соответствующими специалистами, основанных на тщательном анализе конкретной ситуации.

В настоящем документе «мы», «KPMG», «наш», «нам», «нас» и «нами» означает глобальную организацию и (или) одну или несколько членов-фирм, входящих в состав KPMG International Limited («KPMG International»). Каждая из фирм является отдельным юридическим лицом.

© 2025 Авторские права принадлежат одной или нескольким организациям KPMG International Организации KPMG International не оказывают услуги клиентам. Все права защищены

KPMG относится к глобальной организации или одной или нескольким фирмам, входящим в KPMG International Limited («KPMG International»), каждая из которых является отдельным юридическим лицом. KPMG International Limited - частная английская компания с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. KPMG International Limited и ее связанные стороны оказывают профессиональных услуг клиентам. Более подробную информацию о нашей корпоративной структуре можно найти на сайте: kpmg.com/governance.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками

глобальной организации независимых фирм KPMG. Компьютерная верстка и дизайн: Evalueserve.

Название публикации: Navigating the forces of change in tax (Как оптимально использовать силы перемен в сфере налогообложения).

Номер публикации: 139882-G

Дата публикации: Февраль 2025 года