



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ  
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ



# КОГДА МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ СТАНОВИТСЯ НАЛОГОВЫМ ПРИСУТСТВИЕМ

Риск возникновения постоянного представительства при фактическом управлении иностранной компанией из Беларуси

# СОДЕРЖАНИЕ

|                 |   |
|-----------------|---|
| КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ | 1 |
|-----------------|---|

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| 01 КОНТЕКСТ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА | 2 |
|-------------------------------------------|---|

|                                          |   |
|------------------------------------------|---|
| 02 ОСНОВНЫЕ СЦЕНАРИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА | 3 |
|------------------------------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| 03 ИНДИКАТОРЫ РИСКА | 5 |
|---------------------|---|

|                                                        |   |
|--------------------------------------------------------|---|
| 04 ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИЗНАНИЯ ПОСТОЯННОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА | 6 |
|--------------------------------------------------------|---|

|                                             |   |
|---------------------------------------------|---|
| 05 ПОДХОД ГРУППЫ КОМПАНИЙ Б1 К ОЦЕНКЕ РИСКА | 7 |
|---------------------------------------------|---|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| КАК ЭКСПЕРТЫ Б1 ГОТОВЫ ПОМОЧЬ | 8 |
|-------------------------------|---|

|            |   |
|------------|---|
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 9 |
|------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ | 9 |
|-----------------------|---|





# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Белорусские собственники и группы компаний нередко используют иностранные структуры для ведения международной деятельности, владения активами, привлечения финансирования или работы с иностранными контрагентами.

Формально управление такими компаниями может осуществляться за пределами Беларуси. Однако для целей налогообложения ключевое значение имеет не юридическая структура, а фактическое место осуществления управленческих функций и контроля над бизнесом.

Даже при наличии зарубежной компании, иностранных директоров и органов управления, формально действующих в другой стране, налоговые органы могут прийти к выводу, что фактическое руководство осуществляется из Беларуси, если:

- ▶ ключевые управленческие и коммерческие решения принимаются белорусской командой;
- ▶ оперативное управление бизнесом осуществляется из Беларуси;
- ▶ иностранные органы управления не обладают достаточной самостоятельностью;
- ▶ функции управления и контроля концентрируются в Беларуси;
- ▶ распределение прибыли внутри группы не соответствует фактическому распределению функций и рисков.

В подобных ситуациях деятельность иностранной компании может рассматриваться как деятельность через постоянное представительство в Беларуси.

Последствия могут включать доначисление налога на прибыль, пеней и штрафов, пересмотр внутригрупповой модели взаимодействия, а также необходимость реструктуризации международной структуры управления бизнесом.

# КОНТЕКСТ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА

## 1 МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРУКТУРЫ И ФАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Белорусские группы компаний часто используют иностранные структуры для ведения международной деятельности, работы с иностранными клиентами и поставщиками, владения активами, привлечения финансирования или структурирования отдельных бизнес-функций.

Формально такие компании могут быть зарегистрированы и управляться в иностранных юрисдикциях. Вместе с тем на практике ключевые решения нередко продолжают приниматься белорусскими собственниками, топ-менеджментом или локальной командой.

В результате между формальной моделью управления и фактической организацией бизнеса может возникать существенное расхождение.

При анализе подобных структур налоговые органы, как правило, оценивают не только корпоративные документы и юридическую структуру, но и реальное распределение функций управления, контроля и принятия решений внутри группы компаний.

## 2 ПОЧЕМУ СЕГОДНЯ РИСК УСИЛИВАЕТСЯ

Последние годы налоговые органы уделяют повышенное внимание вопросам фактического управления иностранными структурами, особенно в ситуациях, когда:

- ▶ иностранная компания используется преимущественно для оформления международной деятельности;
- ▶ ключевые управленческие функции фактически выполняются в Беларуси;
- ▶ иностранные директора выполняют формальную роль;
- ▶ белорусская команда осуществляет оперативное и коммерческое управление;
- ▶ иностранная структура не обладает достаточным экономическим присутствием.

На практике риск особенно высок в случаях, когда иностранная компания не имеет собственной полноценной управленческой инфраструктуры, а ее деятельность фактически координируется из Беларуси. Подобные случаи все чаще становятся предметом налогового контроля.

Дополнительным фактором риска считается активное использование дистанционных инструментов управления, позволяющих осуществлять контроль над бизнесом независимо от формального местонахождения компании.

# 02

## ОСНОВНЫЕ СЦЕНАРИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА

1

### КОНЦЕНТРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ В БЕЛАРУСИ

Одним из наиболее распространенных факторов риска является ситуация, при которой ключевые управленческие функции в отношении иностранной компании фактически осуществляются из Беларуси.

На практике это может проявляться в следующих обстоятельствах:

- ▶ согласование существенных коммерческих условий белорусской командой;
- ▶ принятие решений о финансировании и распределении прибыли;
- ▶ управление операционной деятельностью из Беларуси;
- ▶ контроль над финансовыми потоками;
- ▶ участие белорусских сотрудников в ключевых переговорах;
- ▶ фактическое руководство деятельностью иностранной компании.

Даже если иностранные директора формально участвуют в корпоративных процедурах, налоговые органы могут анализировать, обладают ли они реальной самостоятельностью при принятии решений.

2

### ФОРМАЛЬНОЕ, А НЕ ФАКТИЧЕСКОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Отдельным фактором риска является ситуация, при которой иностранные органы управления существуют преимущественно формально и не ведут самостоятельного руководства бизнесом.

Повышенное внимание могут вызывать случаи, когда:

- ▶ иностранные директора не участвуют в реальном управлении деятельностью;
- ▶ ключевые решения заранее определяются белорусскими собственниками;
- ▶ заседания органов управления носят формальный характер;
- ▶ иностранная компания не имеет собственной управленческой инфраструктуры;
- ▶ управленческие и финансовые решения фактически принимаются вне иностранной юрисдикции.

В подобных ситуациях налоговые органы могут сделать вывод о том, что фактический центр управления иностранной компанией находится в Беларуси.



### 3

## УПРАВЛЕНИЕ ИНОСТРАННОЙ КОМПАНИЕЙ БЕЛОРУССКОЙ КОМАНДОЙ

Риск также может возникать, если сотрудники или менеджмент, находящиеся в Беларуси:

- ▶ координируют деятельность иностранной компании;
- ▶ управляют коммерческими процессами;
- ▶ контролируют финансовые и операционные функции;
- ▶ определяют стратегию развития бизнеса;
- ▶ принимают решения, влияющие на деятельность иностранной структуры.

Особенно чувствительными становятся ситуации, при которых иностранная компания фактически не обладает собственными ресурсами для самостоятельного ведения деятельности и управления бизнесом.

### 4

## НЕСООТВЕТСТВИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ ФАКТИЧЕСКИМ ФУНКЦИЯМ

Дополнительный риск может возникать в случаях, когда существенная часть управленческих, коммерческих или координационных функций фактически выполняется в Беларуси, однако соответствующая прибыль концентрируется в иностранных компаниях группы.

Особое внимание налоговых органов могут вызывать ситуации, когда:

- ▶ белорусская команда фактически осуществляет ключевые функции управления бизнесом;
- ▶ иностранные структуры получают значительную прибыль при ограниченном функциональном присутствии;
- ▶ внутригрупповые услуги, оказываемые из Беларуси, не оформлены документально;
- ▶ отсутствует экономическое обоснование распределения прибыли внутри группы;
- ▶ уровень рентабельности иностранных компаний не соответствует выполняемым функциям и принимаемым рискам.

В подобных случаях налоговые органы могут анализировать не только вопрос возникновения постоянного представительства, но и корректность распределения прибыли между юрисдикциями.

# ИНДИКАТОРЫ РИСКА

При оценке риска налоговые органы анализируют совокупность обстоятельств, связанных с фактическим управлением иностранной компанией. Наиболее значимые индикаторы:

- ▶ концентрация управленческих функций в Беларуси;
- ▶ участие белорусской команды в стратегическом и операционном управлении;
- ▶ ограниченная самостоятельность иностранных директоров;
- ▶ управление финансовыми потоками и ключевыми решениями из Беларуси;
- ▶ отсутствие полноценной управленческой инфраструктуры за рубежом;
- ▶ формальный характер деятельности органов управления;
- ▶ использование иностранной структуры преимущественно для оформления экспортных или импортных операций;
- ▶ отсутствие документального оформления внутригрупповых услуг;
- ▶ несоответствие распределения прибыли фактическому распределению функций и рисков;
- ▶ непропорционально высокая прибыль иностранных компаний при ограниченном функциональном присутствии;
- ▶ недостаточное экономическое присутствие иностранных структур.

Существенное значение имеют также внутренняя переписка, порядок согласования решений и фактическое распределение полномочий.

# ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИЗНАНИЯ ПОСТОЯННОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

В случае признания фактического управления иностранной компанией из Беларуси и возникновения постоянного представительства возможны:

- ▶ доначисление налога на прибыль;
- ▶ начисление пеней и штрафов;
- ▶ пересмотр налоговой квалификации операций;
- ▶ корректировка распределения прибыли между юрисдикциями;
- ▶ дополнительные обязательства по налоговой отчетности;
- ▶ пересмотр внутригрупповой модели взаимодействия;

- ▶ необходимость реструктуризации международной структуры бизнеса.

Дополнительно могут возникнуть:

- ▶ комплаенс-риски;
- ▶ сложности с подтверждением иностранного налогового резидентства;
- ▶ ограничения в работе с иностранными банками и контрагентами;
- ▶ репутационные последствия.

# 05

## ПОДХОД ГРУППЫ КОМПАНИЙ Б1 К ОЦЕНКЕ РИСКА

### 1

#### АНАЛИЗ ФАКТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Оценивается фактическое распределение управленческих функций:

- ▶ где принимаются ключевые решения;
- ▶ как организован процесс управления;
- ▶ какова роль собственников и менеджмента;
- ▶ как распределяются полномочия между юрисдикциями;
- ▶ какова степень самостоятельности иностранных органов управления;
- ▶ в чем состоит фактическая роль белорусской команды.

Особое внимание уделяется реальной практике принятия решений, а не только формальным документам.

### 2

#### АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Изучаются:

- ▶ процедуры согласования решений;
- ▶ порядок утверждения финансовых и коммерческих вопросов;
- ▶ участие белорусской команды в управлении иностранными структурами;
- ▶ характер внутренних коммуникаций;
- ▶ фактическое распределение функций внутри группы.

Это позволяет определить фактический центр управления и контроля.

### 3

#### ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Оцениваются следующие аспекты:

- ▶ где создается экономическая ценность;
- ▶ какие функции выполняются в Беларуси;
- ▶ какие риски контролируются локальной командой;

- ▶ соответствует ли распределение прибыли распределению функций;
- ▶ обладает ли иностранная структура достаточным экономическим присутствием.

Анализ выявляет расхождения между фактической моделью бизнеса и распределением прибыли.

### 4

#### ОЦЕНКА УРОВНЯ РИСКА

Выставляется оценка уровня риска (низкий / средний / высокий) с учетом:

- ▶ модели управления;
- ▶ распределения функций и рисков;
- ▶ внутригруппового взаимодействия;
- ▶ фактической организации процессов;
- ▶ экономического содержания структуры.

### 5

#### РАЗРАБОТКА МЕР ПО СНИЖЕНИЮ РИСКА

Возможные меры:

##### КОРРЕКТИРОВКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

- ▶ усиление роли иностранных органов управления;
- ▶ перераспределение полномочий;
- ▶ формализация процедур принятия решений;
- ▶ документирование процессов.

##### КОРРЕКТИРОВКА ВНУТРИГРУППОВОЙ МОДЕЛИ

- ▶ оформление внутригрупповых услуг;
- ▶ пересмотр распределения функций и рисков;
- ▶ обеспечение рыночного характера вознаграждения;
- ▶ корректировка распределения прибыли;
- ▶ выравнивание рентабельности иностранных структур.

##### СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

- ▶ создание управленческой инфраструктуры за рубежом;
- ▶ изменение международной модели управления;
- ▶ пересмотр операционной структуры группы.

# КАК ЭКСПЕРТЫ БІ ГОТОВЫ ПОМОЧЬ



## ДИАГНОСТИКА НАЛОГОВОГО РИСКА

### МЫ АНАЛИЗИРУЕМ:

- ▶ распределение управленческих функций;
- ▶ роль белорусской команды;
- ▶ корпоративную структуру;
- ▶ фактическую практику управления.

Результат – карта факторов риска и оценка вероятности риска возникновения постоянного представительства.



## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ РИСКА

### РЕКОМЕНДАЦИИ МОГУТ ВКЛЮЧАТЬ:

- ▶ корректировку модели управления;
- ▶ перераспределение функций;
- ▶ оформление внутригрупповых сервисов;
- ▶ корректировку внутригруппового ценообразования;
- ▶ изменение распределения прибыли;
- ▶ усиление экономического присутствия иностранных структур.



## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ

### МЫ ОЦЕНИВАЕМ:

- ▶ наличие самостоятельного центра управления за рубежом;
- ▶ соответствие формальной структуры фактической практике;
- ▶ порядок принятия ключевых решений;
- ▶ фактический контроль над бизнесом;
- ▶ соответствие распределения прибыли выполняемым функциям.

Это позволяет выявить фактический центр принятия решений и распределение экономических функций внутри группы компаний.



## ПОДГОТОВКА К НАЛОГОВЫМ ПРОВЕРКАМ

### МЫ ФОРМИРУЕМ:

- ▶ документированную модель управления;
- ▶ аргументацию распределения функций;
- ▶ доказательную базу самостоятельности иностранных структур;
- ▶ документацию по внутригрупповым услугам;
- ▶ защитную позицию для взаимодействия с налоговыми органами.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Риск возникновения постоянного представительства через место фактического управления связан не с формальной корпоративной структурой, а с реальным распределением функций управления, контроля и создания экономической ценности внутри международной группы компаний.

Ключевое значение имеют:

- ▶ место принятия ключевых решений;
- ▶ фактическая роль белорусской команды;
- ▶ самостоятельность иностранных органов управления;
- ▶ распределение функций и рисков внутри группы;
- ▶ соответствие распределения прибыли фактической модели бизнеса.

Своевременная диагностика позволяет выявить управленческий и налоговый риски на ранней стадии, адаптировать международную структуру и снизить вероятность существенных налоговых последствий.

## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



### СВЕТЛАНА ГРИЦУК

Управляющий партнер по Беларуси, руководитель департамента налогов, права и сопровождения бизнеса Б1 в Беларуси

Тел.: +375 17 240 4242

Моб.: +375 29 623 0274

svetlana.gritsouk@b1.by



### АНДРЕЙ КУЛАГИН

Старший менеджер департамента налогов, права и сопровождения бизнеса Б1 в Беларуси, услуги международного налогообложения и права

Тел.: +375 17 240 4242

Моб.: +375 29 700 8654

andrei.kulagin@b1.by

## О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и более 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 Аудиторские услуги», 2026  
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.