

§7 ПЕРСПЕКТИВЫ И НОВЫЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Кудрявцев А. В., Шетов А. А.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ GOVERNMENT RELATIONS В НАЛОГОВОЙ СФЕРЕ

***Аннотация.** В данной статье рассмотрены проблемы реализации эффективных взаимоотношений между участниками налогового процесса. Предметом исследования является взаимодействие между налогоплательщиками и налоговыми органами. Авторами были проанализированы решения, направленные на усиление эффективности взаимодействия между субъектами налоговых отношений через инструменты GR-менеджмента. В исследовании изучен механизм GR в налоговой сфере, в т.ч. выявлены методы GR-менеджмента в налоговых отношениях и предложена таблица характеристики профессиональных качеств субъектов GR в налоговой сфере. С помощью теоретических и практических методов были исследованы группы задач (взаимодействие с органами государственной власти по вопросам оптимизации налогового бремени и администрирования налогов), которые стоят перед специалистами в области GR в налоговой сфере. На основе проведенного исследования авторами предлагаются меры по реализации модели партнерского взаимодействия в налоговой сфере посредством инструментов GR, которые позволят улучшить качество налогового администрирования и увеличить эффективность бизнес-процессов. Также, авторами были предложены направления, которые необходимо развивать для организации эффективного взаимоотношения участников налогового процесса.*

Ключевые слова: *Government relations (GR), налоговые отношения, инструменты GR, издержки налогообложения, субъекты GR, администрирование налогообложения, налоговая культура, налоговое консультирование, коммуникации, эффективность бизнес-процессов.*

Гармонизация отношений налогоплательщиков и налоговых органов является важнейшей предпосылкой для эффективного функционирования налоговой системы государства, обеспечения благоприятных условий для развития бизнеса, следовательно, необходимым условием устойчивого развития всей национальной экономики. Исходя из этого, целевой задачей всех субъектов экономической деятельности является налаживание конструктивных взаимоотношений между участниками налогового процесса — налогоплательщиками и налоговыми органами. Актуальность данной задачи повышается на современном этапе развития налоговой системы России: Федеральная налоговая служба РФ (далее ФНС) позиционируется как сервисная компания, осуществляющая контроль за соблюдением налогового законодательства.¹ В связи с этим, на первый план выходят взаимоотношения между налоговыми органами и хозяйствующими субъектами.

Под взаимодействием в налоговой сфере, чаще всего, понимают форму реализации налоговых отношений, при которой создаются условия гармонизации разнонаправленных частных интересов налоговых субъектов.²

¹ Казьмин Д., Стеркин Ф. «Мы — сервисная компания», — Михаил Мишустин, руководитель Федеральной налоговой службы РФ» [Электронный ресурс] // Ведомости — 2010. — № 217 (2735). — Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/249777/my_servisnaya_kompaniya_mihail_mishustin_rukovoditel, свободный. — Загл. с экрана (дата обращения: 09.08.2014).

² Перекрестова Л. В. Надточий Е. В. Гармонизация интересов субъектов налоговых отношений в системе приоритетов государственной налоговой политики: монография. — Волгоград: Радуга, 2013. С. 62.

По мнению Зутикова И. А. баланс интересов налоговых органов и налогоплательщиков — это соотношение взаимно связанных между собой потребностей государства в финансировании со стороны налогоплательщиков, с одной стороны, и желаний и возможностей налогоплательщиков удовлетворять эти потребности, с другой стороны, а также необходимости сохранять это соотношение и равновесие в рамках правового поля.³

Ввиду актуальности гармонизации налоговых отношений, Министерство финансов РФ (далее Минфин) и ФНС в среднесрочной перспективе ставят целью улучшение качества налогового администрирования за счет повышения эффективности взаимодействия участников налогового процесса. Данная цель закреплена в Основных направлениях налоговой политики РФ, утвержденной Правительством РФ⁴, и «Дорожной карте» совершенствования налогового администрирования»,⁵ где основополагающим вектором развития налогового механизма в ближайшие годы

³ Зутиков И. А. Баланс интересов налоговых органов и налогоплательщиков в российском праве // Налоги и налогообложение. — 2014. — № 4. С. 416.

⁴ Основные направления налоговой политики Российской Федерации на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов (одобрено Правительством РФ 30.05.2013) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». — Режим доступа: локальный. — Дата обновления: 01.09.2014.

⁵ Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование налогового администрирования»: Распоряжение Правительства РФ от 10.02.2014 № 162-р // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 7. — Ст. 711.

рассматривается «улучшение взаимоотношений между налогоплательщиками в лице предпринимательского сообщества и налоговыми органами с учетом лучших международных практик».

Усиление эффективности взаимодействия между субъектами налоговых отношений создает стимулы к:

- 1) повышению заинтересованности субъектов налоговых отношений к выполнению законодательства о налогах и сборах;
- 2) нарастанию и систематизации информационных сигналов для оценки действующей налоговой системы и ее коррекции;
- 3) активному формированию компонентов налоговой культуры общества;¹
- 4) углублению знаний бизнес-процессов и процессов налогового администрирования, необходимых для соблюдения интересов экономических агентов и налоговых органов.

Стоит согласиться с мнением Юрзиновой Л. А. о том, что стороны налоговых отношений находятся в неравных условиях относительно распределения компетенции по соблюдению собственных экономических интересов в сфере налогообложения. В связи с чем возникает объективная необходимость в применении для целей улучшения налоговых взаимоотношений между налогоплательщиками и налоговыми органами новых экономических инструментов и механизмов, ранее не использовавшихся в налоговых отношениях.²

На наш взгляд, инновационным инструментом, позволяющим улучшить взаимоотно-

шения налоговых органов и хозяйствующих субъектов, является использование нового направления научных исследований и практической деятельности — Government relations management (GR-менеджмент).

GR-менеджмент представляет собой совокупность механизмов, алгоритмизированных приемов и методов по организации взаимодействия бизнес-структур и субъектов общественного сектора с государственными органами власти.

GR зародился во второй половине XX века в ответ на усиление государственного регулирования экономики. С началом изменений 1990-х годов и становлением рыночных отношений в экономике GR начал развиваться и в нашей стране.

Government relations рассматривает государство как один из основных стейкхолдеров организации (от англ. stakeholder — заинтересованные лица).³ В соответствии с теорией стейкхолдеров, разрабатывавшейся во второй половине XX века Расселом Акофф и Робертом Фрименом, организация при осуществлении своей деятельности должна учитывать интересы широкого круга лиц, заинтересованных в результатах ее деятельности: государства, местного сообщества, акционеров, потребителей, работников и т.д.⁴ Взаимодействие со стейкхолдерами и учет их интересов в своей деятельности позволит организации развиваться, избегая внутренних и внешних рисков.

GR как научная дисциплина возникла в ответ на необходимость исследова-

¹ Перекрестова Л. В. Надточий Е. В. Там же. С. 65.

² Юрзинова И. Л. Теоретические основы экономической концепции налоговой политики: Монография. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. С. 121–122.

³ Попов С. А., Фомина Л. Л. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). С. 60.

⁴ Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций. М.: Прогресс, 1985. С. 129.

ния новых тенденций в сфере управления крупными организациями. Они выражаются в создании и функционировании в структуре крупных транснациональных и отечественных компаний подразделений по работе с органами власти для анализа накопившегося богатого опыта по организации взаимодействия с органами государственной власти. Можно констатировать, что на современной этапе GR-менеджмент прошел этап становления и является одной из подсистем менеджмента наравне с процессом управления производством, персоналом, маркетингом, финансовым и инвестиционным менеджментом. Это подтверждается тем, что GR-подразделения созданы практически во все крупных российских компаниях, например в ОАО «Газпром», ОАО «РЖД», ОАО «Лукойл», ОАО «Сбербанк», ОАО «Норильский Никель» и т.д.

Как отмечает Р. Майоров, основной целью GR является налаживание конструктивного диалога с органами власти, базирующегося на долгосрочных, взаимовыгодных и конструктивных основах.¹ Так же, на наш взгляд, можно выделить следующие цели GR:

- 1) обеспечение партнерских отношений с государственными органами, контрольными (регулирующими) органами;
- 2) недопущение принятия государственными органами нормативно-правовых актов, ухудшающих положение организации;
- 3) обеспечение участия организации в реализации государственных программ и проектов, получение налоговых льгот и преференций;

4) участие в реализации государственных заказов;

5) принятие законодательных актов, способствующих развитию организации и т.д.

Для реализации обозначенных выше целей и задач используются следующие инструменты GR:

1) сбор, обработка, анализ информации о системе органов власти и их действиях;

2) прогнозирование возможных действий и решений органов власти;

3) налаживание контактов с органами власти через официальные каналы и отраслевые объединения (Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата РФ, Российская трехсторонняя комиссия и т.д.);

4) участие в деятельности консультативных органов при государственных учреждениях;

5) участие в конгрессно-выставочной деятельности;

6) инициирование создания нормативно-правовой базы для сотрудничества с органами власти;

7) заключение договоров о сотрудничестве между органами власти и организацией;

8) участие в программах государственно-частного партнерства;

9) налаживание личных контактов с исполнителями и акторами государственной политики;

10) информационно-правовое сопровождение решения вопросов организации;

11) проведение переговоров с органами государственной власти;

12) оказание воздействия через СМИ и общественность.

Необходимо отметить, что также улучшению качества взаимоотношений нало-

¹ Майоров Р. Технологии корпоративного GR // Бизнес-ключ. — 2008. — № 6.

говых органов и хозяйствующих субъектов способствует налоговая культура. Налоговая культура как согласованная система целей, ценностей и принципов деятельности субъектов налогообложения в целях формирования партнерских отношений в налоговом процессе¹ является одним из основных способов реализации налоговой политики в сфере совершенствования налогового администрирования.

Повышение уровня налоговой культуры, предполагающее не только выполнение институционально установленных правил взимания налогов и принудительную мотивацию к их исполнению, но и использование экономических рычагов, инструментов и стимулов в налоговом процессе, способствует увеличению налоговых доходов бюджета, сокращению задолженности в бюджетную систему страны, снижению расходов на налоговое администрирование и минимизации издержек налогоплательщика за счет сокращения случаев уклонения от уплаты налогов, уменьшения количества налоговых споров, автоматизированного обслуживания налогоплательщиков и повышения их мотивации к уплате налогов.²

Необходимо отметить, что если налоговая культура как инструмент совершенствования налоговых отношений распространяется на взаимоотношения между налоговыми органами и всеми субъектами общества (на все коммерческие и некоммерческие организации, индивидуальных предпринимателей и физических лиц), то методы GR в основном используется при взаимодействии налоговых органов и круп-

нейших налогоплательщиков федерального и регионального уровней, являющихся основными источниками формирования доходной части бюджетной системы России.

В результате взаимодействия налоговой системы и предпринимательской среды возникают издержки налогообложения, в частности из-за недобросовестного поведения налоговых органов при реализации своих контрольных полномочий (самая уязвимая точка отношений «государство-налогоплательщик»)³. Вследствие этого возникают расходы на GR.

По мнению Киреенко А. П. и Быкова С. С., издержки налогообложения при функционировании налоговой системы возникают за счет двух видов издержек: издержек налогового администрирования и издержек налогового согласования.⁴ Расходы на GR относятся к издержкам налогового согласования — это дополнительные затраты, которые несут налогоплательщики в связи с уплатой налогов и исполнением требований налогового законодательства.

Однако использование механизмов GR в деятельности крупной компании способствует преодолению серьезных препятствий для хозяйствующих лиц в контексте защиты своих прав и реализации бизнес-процессов с наименьшими налоговыми рисками.

В последние годы методы взаимодействия с органами власти активно внедряются и используются в налоговой сфере. Government relations в налоговой сфере

¹ Касимов Д. О. Институциональные основы формирования и развития налоговой культуры: Дис... канд. экон. наук. — Саратов, 2012. С. 15.

² Перекрестова Л. В. Надточий Е. В. Там же. С. 65.

³ Артеменко Д. А., Артеменко Г. А. Формирование и оценка транзакционных издержек налогового администрирования // Вопросы регулирования экономики. — 2013. — № 3. Т. 4. С. 119.

⁴ Киреенко А. П., Быков С. С. Издержки налогообложения в Российской Федерации. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. С. 23.

ПЕРСПЕКТИВЫ И НОВЫЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

*Таблица 1. Характеристика профессиональных качеств субъектов GR в налоговой сфере**

Субъект GR	Сильные стороны	Слабые стороны
GR-менеджер	специализированные знания в GR; широкий круг общения с государственными структурами.	низкий уровень знаний налогового законодательства; незнание всех необходимых бизнес-процессов компании.
Налоговый менеджер КНС	специализированные знания в налоговом законодательстве; хорошее знание всех бизнес-процессов компании.	ограниченное количество ресурсов (временных, кадровых); отсутствие опыта взаимодействия с государственными структурами.
Консалтинговые компании	активное взаимодействие с руководством ФНС и Минфином; использование успешного международного опыта в GR; специализированные знания в налоговом законодательстве.	высокая стоимость услуг; незнание всех особенностей бизнес-процессов компании; возможность использования конфиденциальной информации, полученной при выполнении услуг компании, для реализации услуг конкурентам.

* Составлено авторами.

нацелены на формирование долгосрочных и взаимовыгодных отношений компании с налоговыми органами.

Осуществление взаимодействия с органами власти в первую очередь является функцией руководителя организации. Непосредственными субъектами GR в налоговой сфере являются: GR-менеджер (штатный сотрудник компании, в функции которого входит осуществление взаимодействия с государственными органами), налоговый менеджер корпоративной налоговой службы (далее КНС) (как правило, руководитель налогового подразделения компании) и консалтинговые компании («большая четверка» и т.д.). Организация сама решает, иметь ли в своем штате специалиста по работе с органами власти или же обращаться к услугам консалтинговых компаний. В то же время необходимо отметить, что пользование услугами консалтинговых компаний или штатных специалистов в сфере GR при взаимодействии с налоговыми органами могут позволить себе, конечно же, только крупные организации.

Каждый субъект GR в налоговой сфере при взаимодействии с налоговыми органа-

ми имеет свои сильные и слабые стороны (табл. 1):

Задачи, которые стоят перед специалистами в области GR в налоговой сфере, можно объединить в две группы:

- 1) взаимодействие с органами государственной власти в вопросах оптимизации налогового бремени;
- 2) взаимодействие с налоговыми органами по вопросам администрирования налогов.

Одной из важных задач GR-менеджеров в налоговой сфере является обеспечение получения компанией налоговых льгот и изменения ставок налогообложения для снижения налоговой нагрузки. Это особенно актуально для крупных компаний и организаций, реализующих инвестиционные проекты, расширяющих свои производственные мощности.

Так, например, в 2012 году ОАО «Газпром нефть» в целях улучшения регуляторных условий функционирования своего газового бизнеса была проделана работа по подготовке предложений и обосновывающих материалов по внесению изменений в Налоговый кодекс РФ (да-

лее НК РФ) в части установления ставки НДС на природный газ для ОАО «Газпром нефть» на уровне независимых нефтяных компаний. Был подготовлен законопроект о внесении поправок в ст. 342 НК РФ, который был согласован с Минфином и Министерством энергетики РФ и получил одобрение в Правительстве РФ. Компания совместно с органами государственной власти вела работу, направленную на разработку и внесение изменений в НК РФ в отношении понижения ставок по НДС для трудноизвлекаемых запасов нефти. Также компанией ведется работа по инициированию создания льготных налоговых условий при использовании технологий третичной стимуляции добычи и повышения КИН (коэффициент извлечения нефти) на примере технологии трехфазного химического заводнения (ASP).¹ В регионах, где ОАО «Газпром нефть» осуществляет добычу (Ямало-Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра), продолжают действовать льготные режимы налогообложения для предприятий нефтегазового сектора.

При реализации инвестиционных проектов субъекты предпринимательской деятельности имеют возможность получить такие региональные налоговые льготы, как:²

¹ Отчет об устойчивом развитии 2012 [Электронный ресурс] // Сайт ОАО «Газпром нефть». — Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2012/Gazprom-Neft_CSR_Report_2012_rus.pdf, свободный. — Загл. с экрана (дата обращения: 20.09.2014).

² Шетов А. А. Региональная инвестиционная политика как способ стимулирования экономического роста // Проблемы и перспективы развития менеджмента и предпринимательства в России. Сборник докладов V международной научно-практической конференции (30 ноября 2012 года). Часть 2. / Отв. редактор Игнатова Т. В. — Ростов-на-Дону: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. С. 351.

1) снижение налоговой ставки или освобождение от уплаты налога на имущество организации. Так, в Ростовской области инвесторы, осуществляющие капитальные вложения на сумму более 300 млн. рублей, освобождаются от уплаты налога на имущество;

2) снижение налоговой ставки налога на прибыль организаций, зачисляемого в региональный бюджет. К примеру, в Краснодарском крае для организаций, которые осуществляют инвестиционную деятельность, понижают налоговую ставку по налогу на прибыль организаций (налоговая ставка в размере 13,5% на срок 5 лет);³

3) предоставление инвестиционного налогового кредита.

Для получения обозначенных выше льгот GR-менеджеры применяют такие инструменты GR, как: анализ нормативно-правовой базы и социально-экономической динамики; взаимодействие с органами власти через площадки отраслевых организаций; участие в деятельности консультативных органов при государственных учреждениях (Совет по инвестициям при Главе региона и т.д.); участие в конгрессно-выставочной деятельности; заключение договоров о сотрудничестве между органами власти и организацией; информационное и правовое сопровождение вопросов, требующих решения в органах власти; проведение переговоров.

Среди вопросов, связанных с взаимодействием с налоговыми органами по администрированию налогов, можно выделить следующие:

³ Об установлении ставки налога на прибыль организаций для отдельных категорий налогоплательщиков Краснодарского края: Закон Краснодарского края от 6.02.2008 г. № 1378-КЗ (в ред. от 2.10.2013 г.) // Информационный бюллетень Законодательного Собрания Краснодарского края. — 2008. — № 3. ч. I. С. 21.

1) повышение эффективности бизнес-процессов в результате взаимодействия с налоговой службой;

2) налаживание системы коммуникаций с налоговой службой в целях оперативного консультирования по различным вопросам в области налогообложения;

3) взаимодействие с налоговыми инспекциями в целях обеспечения объективности проведения ими проверок;

4) взаимодействие с налоговыми органами по вопросам начисления налогов;

5) решение вопросов, возникающих в результате технических сбоев или неправомерных действий налогоплательщика или налогового инспектора.

Далее рассмотрим примеры действий субъектов GR в налоговой сфере в вышеприведенных направлениях.

Повышение эффективности бизнес-процессов в результате взаимодействия с налоговой службой

Российское налоговое законодательство, несмотря на то, что крупнейших налогоплательщиков обслуживают специальные налоговые инспекции, не предусматривает индивидуальный подход к компаниям, относящимся к различным отраслям экономики. Данная причина увеличивает количество ресурсов, необходимых на налоговое администрирование, а также осложняет осуществление предпринимательской деятельности и увеличивает налоговые риски компании.

К примеру, бизнес-структура ритейлинговых торговых сетей предполагает быстрое открытие торговых объектов в различных субъектах России. Законодательство предусматривает необходимость в регистрации торгового объекта (к примеру, магазина).

Так, НК РФ¹ при создании оборудованного стационарного рабочего места (торговый объект попадает под данное определение) обязует налогоплательщика создать обособленное подразделение (далее ОП) в течение 1 месяца со дня его создания (п. 2 ст. 23 НК РФ). Налоговый орган обязан осуществить постановку на учет организации по месту нахождения ее обособленного подразделения в течение 5 рабочих дней со дня получения сообщения от этой организации (п. 2 ст. 84 НК РФ). После чего необходимо зарегистрировать контрольно-кассовую технику (ККТ) в налоговых органах по месту регистрации обособленного подразделения. Данная государственная услуга предоставляется компаниям в течение 5 рабочих дней с даты представления заявления о регистрации ККТ и необходимых документов (п. 23. Приказа Минфина РФ от 29.06.2012 № 94н).²

В соответствии с законодательством все необходимые регистрирующие действия можно осуществить в течение 10 дней. Однако на практике необходимо около 20–25 дней для выполнения всех законодательных норм. Из-за увеличения количества дней регистрации появляется несколько проблем:

1) у компаний возникает упущенная выгода;

2) арендодатели торговых помещений выставляют штрафы ритейлерам из-за нарушения срока открытия торгового объекта;

¹ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 28.06.2014) // Собрание законодательства РФ. — № 31. — 1998. — Ст. 3824.

² Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной налоговой службой государственной услуги по регистрации контрольно-кассовой техники, используемой организациями и индивидуальными предпринимателями в соответствии с законодательством Российской Федерации: Приказ Минфина России от 29.06.2012 № 94н // Российская газета. — 2012. — № 221.

3) бюджетная система Российской Федерации недополучает доходы за дни «простоя» новых торговых объектов.

В данной ситуации, когда необходимо сократить количество дней регистрации, появляется необходимость в использовании инструментов GR при работе с налоговыми органами. Субъекты GR в налоговой сфере пользуются различными способами решения данной проблемы:

1) договариваются с руководством налоговой инспекции по месту регистрации или начальником отдела регистрации и учета налогоплательщиков о том, чтобы инспекция направляла сведения об открытии обособленного подразделения в инспекцию, которой территориально подведомственен новый магазин, в тот же день, когда организация представила сообщение о создании ОП;

2) заключают соглашения с налоговой службой о том, чтобы регистрацией ОП в городах федерального значения и миллионных городах, где часто открываются магазины, занималась одна налоговая инспекция.

Вышеперечисленные договоренности и соглашения снижают количество дней для регистрации ОП, улучшают процесс взаимодействия компаний и налоговых органов и убыстряют бизнес-процессы.

Налаживание системы коммуникаций с налоговой службой в целях оперативного консультирования по различным вопросам в области налогообложения

При осуществлении своей хозяйственной деятельности организации часто сталкиваются с различными правовыми коллизиями при исполнении налогового законодательства. Для решения данных

проблем необходимо получить со стороны налоговых органов оперативное консультирование и согласовать с ними свои дальнейшие действия. Данное направление деятельности в рамках взаимоотношений с налоговой инспекцией получило широкое распространение в современных условиях динамичного изменения налогового законодательства и хозяйственной практики. Быстрое консультирование является альтернативой официальному запросу в Минфин и ФНС, а также услугам налоговых консультантов. Положительными сторонами быстрого консультирования являются скорость получения необходимой информации и низкие материальные затраты. Минусами данного направления являются: отсутствие законодательного статуса консультаций и недостаточное изучение проблемы.

Данный способ общения с налоговыми органами особенно популярен во время отсутствия нормативно-правовых актов, регулирующих те или иные отношения или неустойчивости законодательства. К примеру, после вхождения в состав Российской Федерации Республики Крым и г. Севастополь в марте 2014 г.¹ возникла проблема в отношении ведения хозяйственной деятельности на территории новых субъектов РФ.

Нормативно-правовая база переходного периода вхождения новых территорий в состав России не затрагивала все особенности бизнес-процессов, в результате чего появилось множество различных правовых коллизий.

¹ О принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов — Республики Крым и города федерального значения Севастополя: Федеральный конституционный закон от 21.03.2014 № 6-ФКЗ (в ред. от 21.07.2014) // Российская газета. — 2014. — № 66.

Крупные ритейлеры, работающие на данной территории, для решения вышеперечисленных проблем пользовались как возможностями штатных GR-менеджеров в налоговой сфере, так и услугами консалтинговых компаний. Необходимо отметить, что данная ситуация способствовала повышению спроса на услуги консалтинговых фирм, которые предоставляли услуги лоббирования по вопросам введения нормативных актов переходного периода.

Однако большинство крупнейших налогоплательщиков использовало механизм быстрого консультирования налоговыми инспекторами.

Так, например, согласно п. 3 ст. 80 и п. 1 ст. 289 НК РФ¹ крупнейшие налогоплательщики обязаны представлять налоговую декларацию (расчеты) по налогу на прибыль организаций в отношении своих обособленных подразделений в электронной форме с помощью телекоммуникационных каналов связи (далее ТКС). Операторы ТКС из-за отсутствия технических возможностей и временного ресурса не смогли подготовиться к сроку сдачи расчета по налогу на прибыль за второй квартал 2014 г. Официальных разъяснений по этому вопросу не было, а времени до сдачи отчетности оставалось немного. В этих условиях GR-менеджеры смогли наладить каналы прямых коммуникаций с налоговыми органами и в ходе взаимодействия с ними выработали и согласовали алгоритм действий при сдаче данного расчета: налоговые инспекторы посоветовали направить отчетность в инспекции Республики Крым и г. Севастополь по почте, приложив к от-

четности информационное письмо от операторов ТКС о невозможности передачи декларации (расчета) по ТКС. Таким образом, организации в установленный срок выполнили обязанности налогоплательщика без риска наложения штрафа.

В рамках третьего и четвертого направлений

GR-менеджеры оказывают серьезную поддержку компании в период проведения налоговых проверок и во «внештатных» ситуациях при взаимодействии с налоговыми органами.

Хозяйственные субъекты зачастую сталкиваются с необоснованными действиями налоговых органов по доначислению налогов при выездной налоговой проверке (далее ВНП) или при наложении штрафов в рамках проведения проверки кассовой дисциплины.

При проведении ВНП в средних компаниях налоговые инспекторы иногда доначисляют значительные суммы налогов, штрафов и пеней, после выплаты которых у компании возникают существенные проблемы с ликвидностью. Для конструктивного решения данных вопросов с налоговыми органами GR-менеджеры используют различные коммуникационные инструменты GR. В ходе взаимодействия руководству налогового органа разъясняется, что если решение по штрафам и доначислениям будет принято, то компания будет закрываться, а «потеря» крупного или среднего налогоплательщика создает ряд существенных социально-экономических проблем: увольнение работников, снижение доходов бюджетов всех уровней, рост социального напряжения, невыполнение бюджетных обязательств и т.д.

¹ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. — № 32. — 2000. — Ст. 3340.

Решение вопросов, возникающих в результате технических сбоев или неправомерных действий налогоплательщика или налогового инспектора

Субъекты GR в налоговой сфере используют совокупность различных технических ошибок и нормативных проблем налоговых органов как фактор последующего благоприятного отношения в спорных вопросах применения налогового законодательства.

Зачастую возникают ситуации, когда налоговые инспекции ошибочно блокируют банковские счета компании вследствие сбоев в программах ФНС. Приостановка счетов крупной компании влечет за собой частичное блокирование осуществления бизнес-операций, упущенную выгоду и т.д. В такой ситуации GR-менеджеры принимают меры по активизации банковских счетов, обращившая ситуацию в свою сторону: в целях поддержания конструктивных отношений с налоговыми органами GR-менеджеры компании, счета которой ошибочно заблокировали, не пишут жалобу на инспекцию. Это позволяет получить объективное и благосклонное отношение инспекторов во время проведения ближайшей ВПП и снизить суммы предполагаемых доначислений.

На основе вышесказанного можно утверждать, что использования механизма GR в налоговой сфере позволяет обеспечить конструктивное взаимодействие налоговых органов и хозяйствующих субъектов, увеличить эффективность бизнес-процессов организации и повысить собираемость налогов и сборов. На наш взгляд, модель партнерского взаимодействия в налоговой сфере среди крупнейших

налогоплательщиков должна строиться на основе использования инструментов и механизмов GR. Стоит согласиться с Надточим Е. В., что в рамках политики совершенствования налогового администрирования должна быть реализована модель партнерского взаимодействия в налоговой сфере, которая будет осуществляться на следующих принципах:

- 1) прозрачность и публичность механизма взаимодействия сторон;
- 2) понимание и соблюдение взаимных прав и обязанностей сторон;
- 3) сотрудничество и осознание взаимных интересов сторон;
- 4) конструктивность и оперативность в решении вопросов взаимодействия.¹

На наш взгляд, для повышения эффективности использования механизма GR в налоговой сфере государству и компаниям необходимо продвигать следующие направления:

- 1) Совершенствование организационной схемы налоговой системы с помощью создания эффективной налоговой системы путем формирования у налоговых органов статуса референтных субъектов.

Референтность способствует повышению степени значимости налоговых органов для налогоплательщиков с точки зрения их ориентации на лояльность и сознательность в отношении налоговой структуры.²

- 2) Установление в НК РФ принципа сотрудничества в налоговых отношениях и возможности заключения мировых соглашений между налоговыми органами и нало-

¹ Надточий Е. В. Горизонтальный мониторинг — новый инструмент взаимодействия в налоговой сфере // *Налоги и налогообложение*. — 2013. — № 1. С. 36.

² Дойчева А. В. Налоговые органы как референтный субъект реализации налоговой политики региона: Дис... канд. экон. наук. — Майкоп, 2011. С. 97–98.

гоплательщиками в отношении разрешения налоговых споров.¹

3) Упрощение административных процедур для законопослушных налогоплательщиков.² При реализации данного пункта можно воспользоваться предложением Куклиной Т. В.³ о дифференциации налогоплательщиков по степени добросовестности. Это предполагает введение в практику налоговых органов такой инструмент, как налоговая история (по аналогии с практикой коммерческих банков), где будут содержаться накопленные сведения о налогоплательщике в течение определенного периода о соблюдении им налоговой дисциплины.

4) Увеличение практики заключения соглашений о расширенном взаимодей-

ствии — горизонтальном мониторинге между ФНС и крупнейшими налогоплательщиками. Основная цель указанных соглашений — взаимодействие и информационный обмен, направленный на соблюдение налогоплательщиками НК РФ, а также повышение предсказуемости налогового регулирования и качества администрирования налогоплательщиков.⁴

Дальнейшее использование практики GR во взаимодействии налогоплательщиков и налоговых органов позволит повысить эффективность взаимодействия между субъектами налоговых отношений, что приведет к сокращению издержек налогообложения и улучшению условий ведения бизнеса в России.

Библиография

1. О принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов-Республики Крым и города федерального значения Севастополя: Федеральный конституционный закон от 21.03.2014 № 6-ФКЗ (в ред. от 21.07.2014) // Российская газета. — 2014. — № 66.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 28.06.2014) // Собрание законодательства РФ. — № 31. — 1998. — Ст. 3824.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. — № 32. — 2000. — Ст. 3340.

¹ Артеменко Д. А. Налоговое администрирование в России: механизм и направления модернизации: Дис... д-ра экон. наук. — Ростов-на-Дону, 2011. С. 291.

² Основы деятельности налоговых инспекций: учебное пособие / Ю. Ю. Косенкова, В. П. Скворцов, Н. М. Турбина, А. Т. Щербинин. — Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2013. С. 140.

³ Куклина Т. В. Оценка добросовестности налогоплательщика в системе дифференцированного налогового администрирования // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2013. — № 3. С. 149–150.

⁴ Надточий Е. В. Там же. С. 36.

4. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование налогового администрирования»: Распоряжение Правительства РФ от 10.02.2014 № 162-р // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 7. — Ст. 711.
5. Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной налоговой службой государственной услуги по регистрации контрольно-кассовой техники, используемой организациями и индивидуальными предпринимателями в соответствии с законодательством Российской Федерации: Приказ Минфина России от 29.06.2012 № 94н // Российская газета. — 2012. — № 221.
6. Об установлении ставки налога на прибыль организаций для отдельных категорий налогоплательщиков Краснодарского края: Закон Краснодарского края от 6.02.2008 г. № 1378-КЗ (в ред. от 2.10.2013 г.) // Информационный бюллетень Законодательного Собрания Краснодарского края. — 2008. — № 3. ч. I.
7. Основные направления налоговой политики Российской Федерации на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов (одобрено Правительством РФ 30.05.2013) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». — Режим доступа: локальный. — Дата обновления: 01.09.2014.
8. Артеменко Д. А., Артеменко Г. А. Формирование и оценка трансакционных издержек налогового администрирования // Вопросы регулирования экономики. — 2013. — № 3. Т. 4.
9. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций. М.: Прогресс, 1985.
10. Зутиков И. А. Баланс интересов налоговых органов и налогоплательщиков в российском праве // Налоги и налогообложение. — 2014. — № 4.
11. Кириенко А. П., Быков С. С. Издержки налогообложения в Российской Федерации. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012.
12. Куклина Т. В. Оценка добросовестности налогоплательщика в системе дифференцированного налогового администрирования // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2013. — № 3.
13. Майоров Р. Технологии корпоративного GR // Бизнес-ключ. — 2008. — № 6.
14. Надточий Е. В. Горизонтальный мониторинг — новый инструмент взаимодействия в налоговой сфере // Налоги и налогообложение. — 2013. — № 1.
15. Основы деятельности налоговых инспекций: учебное пособие / Ю. Ю. Косенкова, В. П. Скворцов, Н. М. Турбина, А. Т. Щербинин. — Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2013.
16. Перекрестова Л. В. Надточий Е. В. Гармонизация интересов субъектов налоговых отношений в системе приоритетов государственной налоговой политики: монография. — Волгоград: Радуга, 2013.
17. Попов С. А., Фомина Л. Л. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224).
18. Шетов А. А. Региональная инвестиционная политика как способ стимулирования экономического роста // Проблемы и перспективы развития менеджмента и предпринимательства в России. Сборник докладов V международной научно-практической конференции (30 ноября 2012 года). Часть 2. / Отв. редактор Игнатова Т. В. — Ростов-на-Дону: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013.

19. Юрзинова И. Л. Теоретические основы экономической концепции налоговой политики: Монография. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007.
20. Артеменко Д. А. Налоговое администрирование в России: механизм и направления модернизации: Дис... д-ра экон. наук. — Ростов-на-Дону, 2011.
21. Дойчева А. В. Налоговые органы как референтный субъект реализации налоговой политики региона: Дис... канд. экон. наук. — Майкоп, 2011.
22. Касимов Д. О. Институциональные основы формирования и развития налоговой культуры: Дис... канд. экон. наук. — Саратов, 2012.
23. Казьмин Д., Стеркин Ф. «Мы — сервисная компания», — Михаил Мишустин, руководитель Федеральной налоговой службы РФ» [Электронный ресурс] // Ведомости — 2010. — № 217 (2735). — Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/249777/my_servisnaya_kompaniya_mihail_mishustin_rukovoditel, свободный. — Загл. с экрана (дата обращения: 09.08.2014).
24. Отчет об устойчивом развитии 2012 [Электронный ресурс] // Сайт ОАО «Газпром нефть». — Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2012/Gazprom-Neft_CSR_Report_2012_rus.pdf, свободный. — Загл. с экрана (дата обращения: 20.09.2014).

References (transliterated)

1. O prinyatii v Rossiiskuyu Federatsiyu Respubliki Krym i obrazovanii v sostave Rossiiskoi Federatsii novykh sub'ektov-Respubliki Krym i goroda federal'nogo znache-niya Sevastopolya: Federal'nyi konstitutsionnyi zakon ot 21.03.2014 № 6-FKZ (vred. ot 21.07.2014) // Rossiiskaya gazeta. — 2014. — № 66.
2. Nalogovyi kodeks Rossiiskoi Federatsii (chast» pervaya): federal'nyi zakon ot 31.07.1998 g. № 146-FZ (red. ot 28.06.2014) // Sobranie zakonodatel'stva RF. — № 31. — 1998. — St. 3824.
3. Nalogovyi kodeks Rossiiskoi Federatsii (chast» vtoraia): federal'nyi zakon ot 05.08.2000 g. № 117-FZ (red. ot 21.07.2014) // Sobranie zakonodatel'stva RF. — № 32. — 2000. — St. 3340.
4. Ob utverzhdenii plana meropriyatii («dorozhnoi karty») «Sovershenstvovanie nalogovogo administrirovaniya»: Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 10.02.2014 № 162-r // Sobranie zakonodatel'stva RF. — 2014. — № 7. — St. 711.
5. Ob utverzhdenii Administrativnogo reglamenta predostavleniya Federal'noi nalogovoi sluzhboi gosudarstvennoi uslugi po registratsii kontrol'no-kassovoi tekhniki, ispol'zuemoi organizatsiyami i individual'nymi predprinimatel'nyimi v sootvetstvi s zakonodatel'stvom Rossiiskoi Federatsii: Prikaz Minfina Rossii ot 29.06.2012 № 94n // Rossiiskaya gazeta. — 2012. — № 221.
6. Ob ustanovlenii stavki naloga na pribyl» organizatsii dlya otдел'nykh kategorii nalogoplatel'shchikov Krasnodarskogo kraia: Zakon Krasnodarskogo kraia ot 6.02.2008 g. № 1378-KZ (vred. ot 2.10.2013 g.) // Informatsionnyi byulleten» Zakonodatel'nogo Sobraniya Krasnodarskogo kraia. — 2008. — № 3. ch. I.
7. Osnovnye napravleniya nalogovoi politiki Rossiiskoi Federatsii na 2014 god i na planovyi period 2015 i 2016 godov (odobreno Pravitel'stvom RF 30.05.2013) [Elektronnyi resurs] // Spravochno-pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus». — Rezhim dostupa: lo-kal'nyi. — Data obnovleniya: 01.09.2014.

8. Artemenko D. A., Artemenko G. A. Formirovanie i otsenka transaktsionnykh izder-zhek nalogovogo administrirovaniya // Voprosy regulirovaniya ekonomiki. — 2013. — № 3. Т. 4.
9. Akoff R. L. Planirovanie budushchego korporatsii. M.: Progress, 1985.
10. Zutikov I. A. Balans interesov nalogovykh organov i nalogoplatel'shchikov v ros-siiskom prave // Nalogi i nalogoblozhenie. — 2014. — № 4.
11. Kirienko A. P., Bykov S. S. Izderzhki nalogoblozheniya v Rossiiskoi Federatsii. — Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2012.
12. Kuklina T. V. Otsenka dobrosovestnosti nalogoplatel'shchika v sisteme differen-tsirovannogo nalogovogo administrirovaniya // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo univer-siteta. Ekonomika. — 2013. — № 3.
13. Maiorov R. Tekhnologii korporativnogo GR // Biznes-klyuch. — 2008. — № 6.
14. Nadtochii E. V. Gorizontal'nyi monitoring — novyi instrument vzaimodeistviya v nalogovoi sfere // Nalogi i nalogoblozhenie. — 2013. — № 1.
15. Osnovy deyatel'nosti nalogovykh inspektsii: uchebnoe posobie / Yu.Yu. Kosenkova, V. P. Skvortsov, N. M. Turbina, A. T. Shcherbinin. — Tambov: Izdatel'skii dom TGU im. G. R. Derzhavina, 2013.
16. Perekrestova L. V. Nadtochii E. V. Garmonizatsiya interesov sub'ektov nalogovykh otnoshenii v sisteme prioritetov gosudarstvennoi nalogovoi politiki: monografiya. — Volgograd: Raduga, 2013.
17. Popov S. A., Fomina L. L. Ot teorii steikholderov — k realizatsii kontseptsii ob-shchikh tsennostei // Rossiiskoe predprinimatel'stvo. — 2013. — № 2 (224).
18. Shetov A. A. Regional'naya investitsionnaya politika kak sposob stimulirovaniya ekonomicheskogo rosta // Problemy i perspektivy razvitiya menedzhmenta i predprinimatel'stva v Rossii. Sbornik dokladov V mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (30 noyabrya 2012 goda). Chast» 2. / Otv. redaktor Ignatova T. V. — Rostov-na-Donu: Izd-vo YuRIF RANKhiGS, 2013.
19. Yurzinova I. L. Teoreticheskie osnovy ekonomicheskoi kontseptsii nalogovoi politiki: Monografiya. — M.: Informatsionno-vnedrencheskii tsentr «Marketing», 2007.
20. Artemenko D. A. Nalogovoe administrirovanie v Rossii: mekhanizm i napravleniya modernizatsii: Dis... d-ra ekon. nauk. — Rostov-na-Donu, 2011.
21. Doicheva A. V. Nalogovye organy kak referentnyi sub'ekt realizatsii nalogovoi politiki regiona: Dis... kand. ekon. nauk. — Maikop, 2011.
22. Kasimov D. O. Institutsional'nye osnovy formirovaniya i razvitiya nalogovoi kul'tury: Dis... kand. ekon. nauk. — Saratov, 2012.
23. Kaz'min D., Sterkin F. ««My — servisnaya kompaniya», — Mikhail Mishustin, rukovoditel» Federal'noi nalogovoi sluzhby RF» [Elektronnyi resurs] // Vedomosti — 2010. — № 217 (2735). — Rezhim dostupa: http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/249777/my_servisnaya_kompaniya_mihail_mishustin_rukovoditel, svobodnyi. — Zagl. s ekrana (data obrashcheniya: 09.08.2014).
24. Otchet ob ustoichivom razvitii 2012 [Elektronnyi resurs] // Sait OAO «Gazprom neft'». — Rezhim dostupa: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2012/Gazprom-Neft_CSR_Report_2012_rus.pdf, svobodnyi. — Zagl. s ekrana (data obrashcheniya: 20.09.2014).