

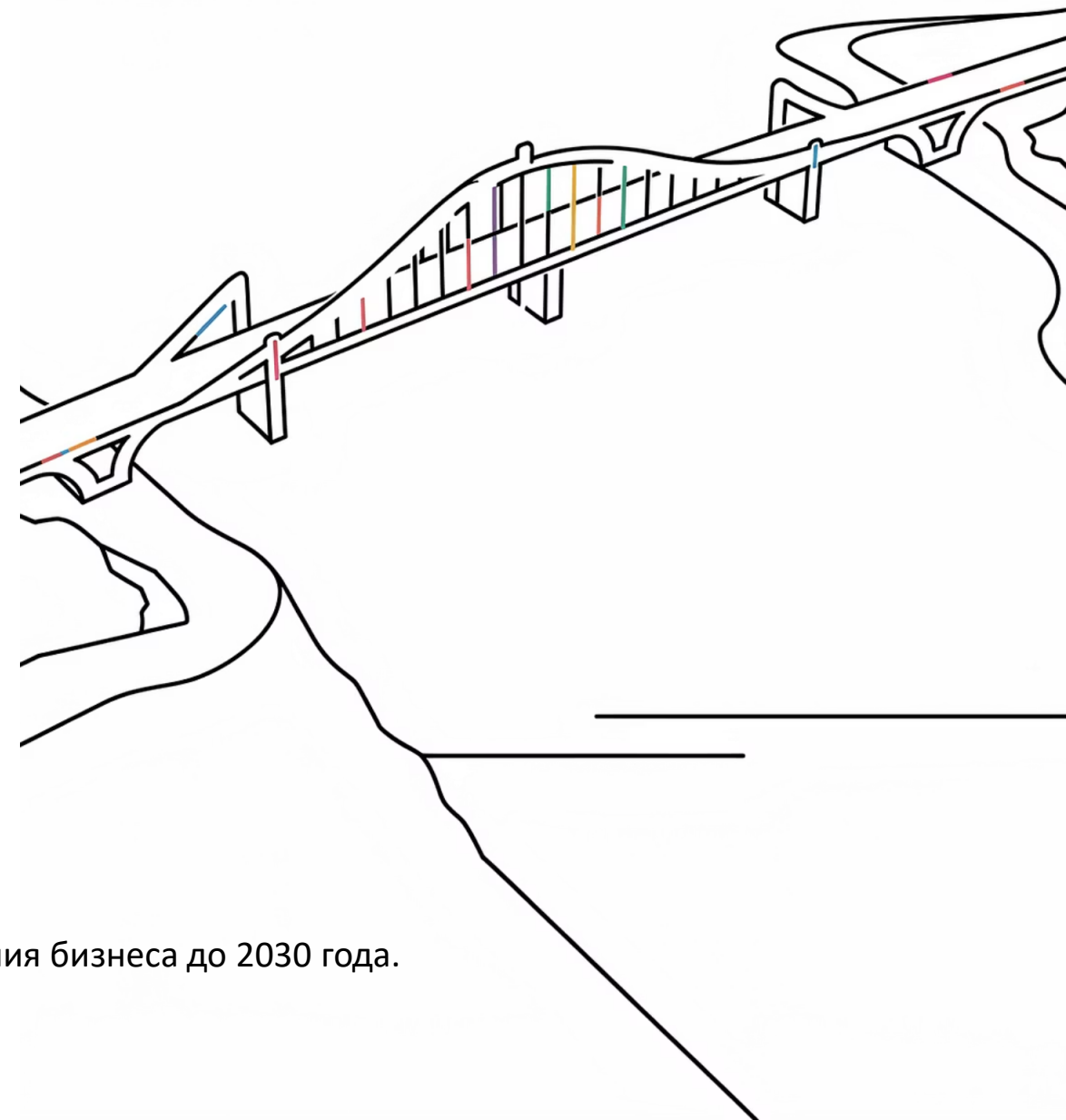
Урегулирование разногласий в налоговых правоотношениях с привлечением медиаторов

Практика реализации пилотного проекта ФНС России

РОССИЙСКИЙ НАЛОГОВЫЙ КОНГРЕСС «НАЛОГОВО-ПРАВОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ — 2026»

Жомнир Е.П.,

член рабочей группы медиаторов – участников пилотного проекта ФНС России по привлечению медиаторов при урегулировании разногласий, возникающих в налоговых правоотношениях; руководитель подгруппы "Медиация" рабочей группы "Разрешение споров" по достижению ключевых показателей эффективности реализации Национальной модели целевых условий ведения бизнеса до 2030 года.



Содержание доклада

Развитие переговорных институтов с нейтральным посредником важно для споров и налогового контроля.

В рамках пилотного проекта ФНС России проведено междисциплинарное исследование.

Диагностика

Почему диалог блокируется

Механика

Конфликтогены и особенности
конфликта

Решение

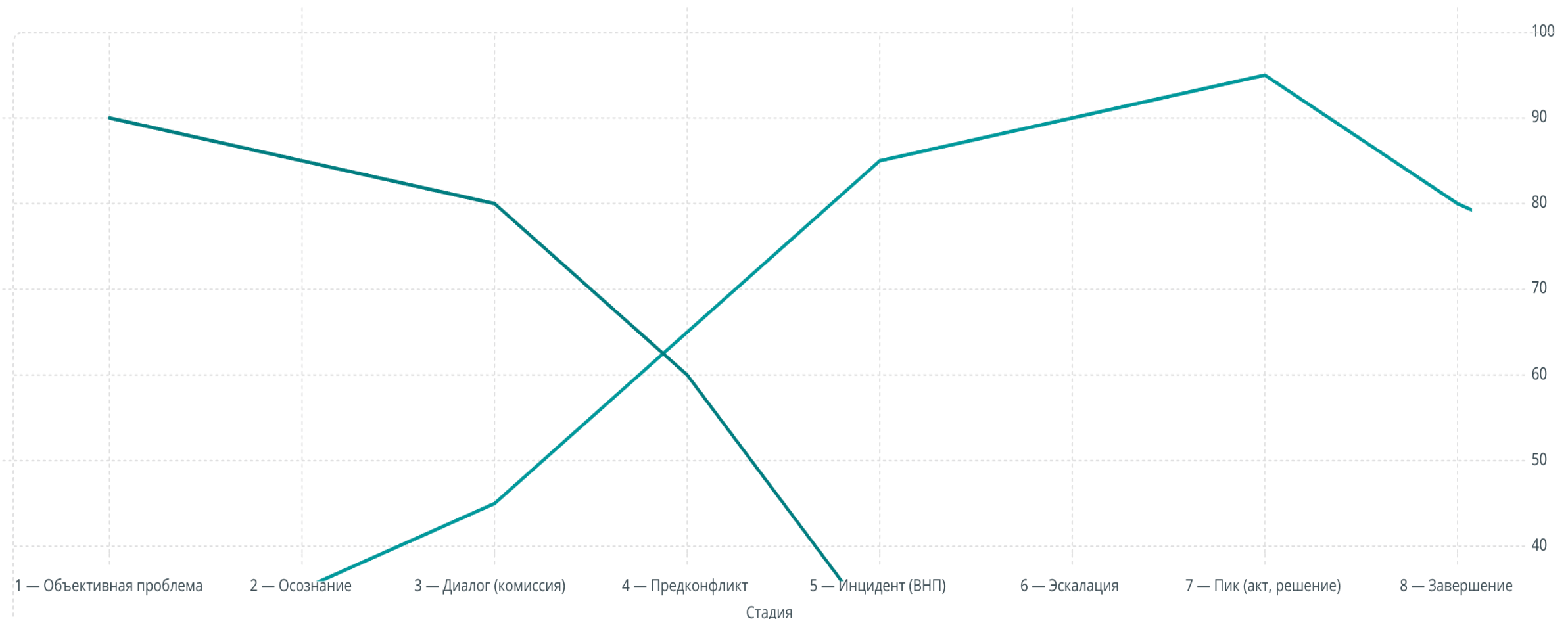
Необходимые изменения
Новая роль консультанта

Конфликт vs. Налоговый спор: где теряется диалог?

Чем раньше вмешаться, тем проще урегулирование.
На практике в налоговых спорах это часто работает наоборот.

Медиация нужна на всех стадиях, но интерес к ней у сторон меняется зеркально

Медиация трансформирует баланс сил в переговорах.



Кто и когда заинтересован в медиации?

Стадии 1–3: ФНС заинтересована больше

АСК НДС-3 уже сформировала профиль риска. НП ещё не знает полного объёма претензий. Медиация позволяет ФНС получить добровольную уплату быстро и без затрат на ВМП. Переговорная позиция ФНС — сильнее.

Стадия 4: точка равного интереса

Обе стороны ещё могут выиграть от медиации. Это последний момент, когда инициатива может исходить от любой из сторон. После — баланс необратимо смещается.

Стадии 5–10: НП заинтересован больше

Доказательная база ФНС готова, результативность ВМП — 98%. Медиация для НП — единственный инструмент влияния на исход. Но переговорная позиция НП — слабее. Медиация трансформирует её, давая хоть какой-то рычаг.

Структурные конфликтогены

Исследование показало: наложение правового регулирования на динамику конфликта выявляет источники напряжения.

□ **Асинхронность времени**

Налогоплательщик видит проверку как немедленную угрозу, а орган действует в логике сроков и периодов.

Отсюда — сбой коммуникации.

⚖️ **Конфликт ценностей**

Это не спор о цифрах, а столкновение интересов бюджета и принципов свободы бизнеса и собственности.

🗣️ **Деформация языка**

Собственник бизнеса, инспектор, бухгалтер и юрист говорят на разных профессиональных языках, из-за чего теряется суть.

Представитель: двойственная природа влияния

Включение представителя меняет модель взаимодействия. Его собственные интересы — гонорар, репутация, маркетинг — могут исказить коммуникацию. Это важно учитывать при внедрении медиативных процедур.

Представитель-мост

Понимает клиента и налоговый орган, переводит между профессиональными языками, снижает напряжение и помогает искать согласие.

Представитель-стена

Может затягивать спор и усиливать конфликт ради собственной позиции или маркетинга, блокируя раннее урегулирование.

☐ Участие представителя нельзя считать нейтральным — это важно учитывать при проектировании медиативных процедур.

Новая роль консультанта: управление изменениями до инцидента !

Анализ медиабельности

Оценить, можно ли урегулировать конфликт переговорами.

Ранняя инициация диалога

Запускать переговорный трек уже при первых признаках разногласий.

Устойчивая и долгосрочная работа с бизнесом в рамках профилактики

Визуализировать интересы, напряжение и зоны согласия до эскалации.

Пилотный проект ФНС: ВАУ-эффект и риски хайпа

✓ ВАУ-эффект: что работает?

При нейтральном посреднике стороны выходят за формальные претензии и работают с реальными причинами конфликта.

Конфликтность резко падает, а решения становятся вариативнее и привлекательнее стандартного обжалования.

⚠ Риски хайпа: что мешает?

Ключевые выводы и предложения

Исследование дает конкретные предложения для улучшения законодательства и практики.

01

Обучение медиативным технологиям

Для налогоплательщика, представителя и инспектора.

03

Раннее урегулирование споров

Закрепить переговорный трек до акта проверки.

02

Внедрение конфликтных карт

Они помогут визуализировать интересы сторон.

04

Новая роль консультанта

Признать функцию «медиатора изменений».

Благодарю за внимание!

Жомнир Евгения Павловна

- Юрист
- Профессиональный медиатор
- Государственный советник юстиции РФ 3 класса
- Директор Центра медиации СПбГУ
- Медиатор Центра медиации при РСПП
- Член Правления АНО «Центр медиации Ассоциации юристов России»
- Член Комиссии АЮР по медиации
- Награждена серебряной медалью Министерства юстиции РФ «За содействие»
- Автор и научный руководитель свыше 50 программ ДПО, программ магистратуры, авторских семинаров по праву, переговорам, медиации и эффективной коммуникации, в том числе первых в России программ по медиации с публичным элементом, физиологии коммуникации, медиации в сфере налогообложения и в контроле.
- Автор статей и книг на русском и английском языках
- Член рабочих групп по медиации: Минэкономразвития РФ, Минюста РФ, ЦБ РФ, ФАС России, ФНС России, Общественная палата РФ, ТПП РФ

