

УДК 336.22

DOI: 10.34670/AR.2022.69.82.009

Применение гибкого управления (agile) для достижения целей налогового комплайенса: проблемы и перспективы

Казимов Эльдар Фуадович

Аспирант,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
123242, г. Москва, ул. Дружинниковская, 11а/16;
e-mail: e.kazimoff@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена вопросам определения проблем и перспектив гибкого управления (agile) для достижения целей налогового комплайенса. Описываются современные тенденции, ведущие к снижению общего числа выездных налоговых проверок, перехода от контрольно-надзорной и карательной к риск-ориентированной и консультирующей модели взаимодействия компаний с налоговыми органами. Определяется, что под налоговым комплайенсом понимается сотрудничество компании и налоговых органов, соблюдение налогового законодательства и предупреждение возникающих нарушений. В таком случае необходимо четко разграничивать позиции компаний, участвующих в добровольном комплайенсе и налоговых органов. Компании выполняют функции в области достижения целей налогового комплайенса, а именно: управление репутацией, денежными средствами и налоговой нагрузкой. Налоговые органы выбирают наиболее значимые формы влияния на комплайенсное поведение компаний, сочетая методы принуждения и убеждения в зависимости от выбранного субъекта управления. Выявлено, что проблемы применения agile-управления для достижения целей налогового комплайенса неразрывно связаны с вопросами выбора инструментов управления, обеспечения добросовестности и добровольности участия в механизмах налогового комплайенса, необходимости пересмотра фундаментальных основ и концепций деятельности налоговых органов от принудительной к добровольно-доверительной. Обоснован вывод о том, что перспективы agile-управления в налоговом комплайенсе строятся на добровольности участия сторон, разграничении объектов и субъектов налогового контроля и выборе соответствующих методов администрирования, высокоэффективном управлении издержками и др.

Для цитирования в научных исследованиях

Казимов Э.Ф. Применение гибкого управления (agile) для достижения целей налогового комплайенса: проблемы и перспективы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 10А. С. 686-692. DOI: 10.34670/AR.2022.69.82.009

Ключевые слова

Налоговый комплайенс, риск-ориентированный подход, налоговое администрирование, гибкое налоговое администрирование, agile.

Введение

Актуальность исследования преобразования деятельности налоговых органов неразрывно связана с вопросами нормализации состояния экономики и стимулирования развития бизнеса. В условиях внешних санкционных ограничений и активного давления стран Запада отечественная экономика подвергается особым рискам, последствия которых сказываются на состоянии отдельных бизнес-структур. Одной из задач государственного регулирования становится создание наиболее мягких и адаптивных условий, нацеленных на нормализацию хозяйственного процесса компаний. В качестве ключевого направления данной деятельности выступает реформация и переориентация функций налоговых органов, сокращение издержек компаний по уплате налогов на прибыль, создание льготных условий в целом.

Современные процессы перехода налоговых органов от контрольно-надзорных функций к консультативным являются основой, обуславливающей значимость исследования механизмов налогового комплайенса. Тенденции показывают, что действительно сокращается число выездных налоговых проверок – этому способствуют в том числе и принимаемые на законодательном уровне меры. По данным портала Коммерсант, в 2015 году суммарное число выездных налоговых проверок превышало показатель в 30 тыс., на современном этапе данное значение сократилось в 3,5 раза и не превышает 8 тыс. проверок в год [Статистика выездных налоговых проверок ФНС, [www...](http://www.fns.gov.ru)]. Налоговый комплайенс как механизм становится одной из эффективных мер, обеспечивающих снижение количества выездных налоговых проверок, поскольку позволяет компаниям преждевременно выявлять риски и нарушения, комплексно предупреждать их и своевременно реагировать на последствия. Вместе с тем достижение целей налогового комплайенса может быть качественно преобразовано за счет применения практик гибкого управления.

Цель статьи – проанализировать проблемы и перспективы использования гибкого управления (agile) для достижения целей налогового комплайенса.

Основная часть

В современных условиях повышенного уровня рисков деятельности субъектов предпринимательства вопросы достижения целей налогового комплайенса приобретают особую значимость. Обуславливается это тем, что специфические особенности налогового комплайенса как комплекса мер, ориентированных на сотрудничество компании и налоговых органов, соблюдение налогового законодательства и предупреждение возникающих нарушений, неразрывно связаны с возможностями применения риск-ориентированного подхода в управлении.

Управление рисками компании традиционно может осуществляться за счет создания условий их эффективного выявления, требует от компании принятия наиболее действенных подходов. Высокий динамизм экономики и усиление рисков деятельности, их постоянно изменяющийся состав совокупно актуализируют значимость внедрения в деятельность компаний принципов гибкого управления (agile), которые могут быть взяты за основу качественной реализации механизмов налогового комплайенса.

Agile-подход в управлении рисками, по мнению С.Д. Птицына и А.В. Хромовой, позволяет субъекту предпринимательства оперативно сформировать инструментарий по реагированию на различные нежелательные события, обеспечить их своевременную нейтрализацию или

контроль в рамках реализуемого проекта [Птицын, Хромова, 2010]. С этой позиции принципы управления Agile позволяют максимально адаптироваться под внешние изменения, что достижимо исходя из:

- ориентации на взаимодействие внутри команды (управляющих) и выбора наиболее эффективных инструментов, управление взаимоотношениями, а не процессами;
- стремлений к достижению поставленных целей и задач, построению таких продуктов деятельности, которые будут отвечать поставленным требованиям;
- принятия в качестве основы принципов сотрудничества и взаимного содействия;
- постоянной готовности к принятию изменившихся условий и соответствующей корректировки ранее составленных планов.

Через призму налогового комплаенса agile-управление позволяет повысить эффективность достижения ряда целей налогового администрирования, содержание которых, по мнению А.В. Торпцева, имеет следующий вид [Налоговый комплаенс как инструмент профилактики налоговых рисков компании, [www...](#)]:

- 1) Управление репутацией. Данная цель механизма налогового комплаенса компании направлена на укрепление статуса добросовестного и открытого налогоплательщика, обеспечение репутации компании, готовой к систематическому сотрудничеству.
- 2) Перераспределение денежных средств. Предполагает учет необходимости своевременного обслуживания налоговых платежей, исключение уплаты штрафов и пеней по налоговым обязательствам.
- 3) Управление налоговой нагрузкой. Ориентирована на поиск способов снижения налогооблагаемой базы, законного уменьшения уплачиваемых налогов и сборов компании (в том числе использование налоговых льгот и каникул, прочих инструментов).

В контексте достижения представленных целей механизма налогового комплаенса гибкое agile-управление позволяет компании своевременно отслеживать ситуацию и пересматривать текущие ценности в области налогового администрирования. Причем налоговое администрирование может рассматриваться, по мнению А.В. Демина, через призму трех направлений (рис. 1) [Демин, 2022]:



Рисунок 1 - Контексты налогового администрирования

Принимая во внимание контексты налогового администрирования, представленные на рис. 1, компании важно выстраивать гибкое управление с перспективой на достижение каждой из функций. Взаимодействие в таком случае будет выстраиваться с учетом представленных целей. Налоговый комплаенс компании будет направлен на соблюдение национального правопорядка и его поддержание, взаимодействие с налоговыми органами, учет норм, правил и принципов действующей налоговой системы. Причем совокупно данные цели неразрывно связаны между собой, они являются взаимопроникаемыми [Ермоловская, Вертипрахова, 2021].

Преобразование системы налогового комплаенса в векторе обеспечения гибкости требует от налоговых органов поощрения компаний, на добровольной основе соблюдающих и достигающих целей налогового комплаенса (процессуальная справедливость, доверие, взаимоуважение и нейтральное отношение) и достаточно жесткого наказания проявлений некомплаенса. В таком случае применение гибкого подхода обуславливается следующими факторами [Соколов, 2022]:

- невозможность охватить всех налогоплательщиков и все объекты налогообложения при использовании традиционных форм и методов налогового контроля. С позиции гибкого подхода формируются собственные критерии отбора объектов для проведения налоговых проверок;
- необходимость снижения общих издержек на функционирование механизма налогового комплаенса (в рамках самой компании-налогоплательщика), затрат на его создание при общем ограничении ресурсов. Гибкий подход обеспечивает максимальную эффективность управления затратами;
- высокая неопределенность современного налогового права, усложнение теории налогового права, создающие условия интерпретации законодательства в пользу той или иной стороны (существование зон неопределенности). Гибкое agile-управление в таком случае позволяет достичь оптимальных целей деятельности компании в области налогового администрирования и построения конструктивного взаимодействия с налоговыми органами;
- высокая значимость снижения общего количества судебных разбирательств в области налоговых споров, в том числе за счет взаимного понимания налоговых норм «до» наступления нарушений, а не «после» на стадии налогового планирования. Гибкое управление позволяет не только эффективно планировать, но и формировать предпосылки для своевременного корректирования планов в целях максимизации качества достижения налогового комплаенса.

С позиции налогового органа гибкое управление процессами внедрения налогового комплаенса связано с выбором наиболее значимых форм влияния на комплаенсное поведение компаний. В таком случае налоговые органы выбирают между методами принуждения и убеждения, их максимально эффективного сочетания в зависимости от выбранного субъекта управления [Демин, 2020].

Вместе с тем, конкретизируя вопросы налогового администрирования под особенности применения гибкого управления (agile) для достижения целей налогового комплаенса, уточним ряд проблем, усложняющих повышение значимости данных процессов:

- проблемы уклонения недобросовестных компаний от уплаты налогов, в том числе при включении в систему налогового комплаенса;
- отсутствие в agile-методологии конкретизированных инструментов управления, что усложняет объяснение сущности гибкого управления и его значимости в вопросах налогового комплаенса;

- этическое измерение налогового комплайенса, которое строится на взаимном понимании. В случае нарушения этики одной из сторон или субъектов процессов гибкого управления возможно как нарушение принципов agile, так и недостижение целей налогового комплайенса;
- проблемы отсутствия необходимых внутренних процедур деятельности налоговых органов в вопросах соблюдения норм и принципов добросовестного налогового комплайенса, необходимость пересмотра фундаментальных основ и концепций деятельности налоговых органов от принудительной к добровольно-доверительной.

Несмотря на существующие проблемы, все они при должной проработке могут быть эффективно преодолены. Особую значимость в этом вопросе приобретают существующие перспективы применения гибкого управления (agile) для достижения целей налогового комплайенса, среди которых можно выделить:

- повышение числа налогоплательщиков, соблюдающих нормы налогового законодательства при наличии объективного минимального мониторинга и справедливого отношения налоговых органов (компания эффективнее соблюдать добровольный налоговый комплайенс, нежели нести издержки ввиду налоговых проверок, контроля и др.);
- создание системы услуг налоговых органов для развития механизмов налогового комплайенса в стенах компании (как итог – объективное соразвитие практик взаимодействия налогового органа и компании в целях консультации, а не контроля);
- возможность эффективного управления издержками и достижения поставленных целей налогового комплайенса на уровне компании;
- учет разнородности субъектов и объектов налогообложения, выработка соответствующих наиболее эффективных мер и мероприятий налогового контроля, риск-менеджмента;
- возможность внедрения поощрительных систем, стимулирующих соблюдение принципов добровольного налогового комплайенса (причем как монетарных, на и немонетарных);
- отсутствие конкретизированного узкого набора инструментов управления процессами налогового комплайенса, что обеспечивает возможность самостоятельного выбора инструментов в зависимости от текущей потребности;
- эффективное преобразование парадигм налогового комплайенса с учетом готовности компаний к добровольному и добросовестному участию в деятельности по достижению соответствующих целей.

Все это показывает, что сегодня применение гибкого подхода в вопросах налогового комплайенса, несмотря на все существующие проблемы, приобретает особую значимость, связанную с формированием доверительных отношений между налоговым органом и субъектом контроля в векторе становления консультативных функций. При этом гибкий подход обеспечивает возможность выбора различных форм и инструментов достижения целей налогового комплайенса за счет отсутствия конкретизированного (ограниченного и заранее предопределенного) набора методов управления.

Заключение

Таким образом, по результатам анализа проблем и перспектив применения гибкого подхода к управлению (agile) для достижения целей налогового комплайенса было выявлено, что:

- 1) Налоговый комплайенс может рассматриваться с двух сторон: с позиции компании, что предполагает управление репутацией, денежными средствами и налоговой нагрузкой; с

позиции налогового органа, когда осуществляется выбор наиболее значимых форм влияния на комплаенсное поведение компаний (методы принуждения и убеждения, их сочетание в зависимости от выбранного субъекта управления).

- 2) Проблемы применения agile-управления для достижения целей налогового комплаенса неразрывно связаны с вопросами выбора инструментов (поскольку agile не предполагает фокусирование на конкретных способах управления, задает общие тенденции), обеспечения добросовестности и добровольности участия в механизмах налогового комплаенса, необходимости пересмотра фундаментальных основ и концепций деятельности налоговых органов от принудительной к добровольно-доверительной.
- 3) Перспективы применения agile-управления для достижения целей налогового комплаенса строятся на добровольности участия сторон, разграничении объектов и субъектов налогового контроля и выборе соответствующих методов администрирования, высокоэффективном управлении издержками и др.

Библиография

1. Agile-комплаенс [Электронный ресурс]. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/enterprise-agility/2955/compliance/> (дата обращения: 08.12.2022).
2. Демин А.В. Модель гибкого налогового администрирования и налоговый комплаенс // Правоприменение. 2022. №2. С. 80-92.
3. Демин А.В. Новые горизонты налогового администрирования // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2020. №1 (49). С. 114-120.
4. Ермоловская О.Ю., Вертипрахова А.А. Налоговый комплаенс – право, обязанность или моральная норма // Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. №3. С. 685-696.
5. Налоговый комплаенс как инструмент профилактики налоговых рисков компании [Электронный ресурс]. URL: <https://nalogoved.ru/art/9003.html#:~:text=Это%20совокупность%20правовых%20и%20организационных,и%20на%20предупреждение%20его%20нарушений> (дата обращения: 05.12.2022).
6. Птицын С.Д., Хромова А.В. Оптимизация эффективности бизнеса с помощью гибкой бизнес-аналитики и анализа данных в условиях кризиса // Скиф. 2020. №10 (50). С. 118-125.
7. Соколов А.Н. Налоговый комплаенс: значение и структура системы // Вопросы российской юстиции. 2022. №17. С. 419-433.
8. Статистика выездных налоговых проверок ФНС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5216816> (дата обращения: 02.12.2022).

The use of flexible management (agile) to achieve the goals of tax compliance: problems and prospects

El'dar F. Kazimov

postgraduate student,
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
123242, 11a/16, Druzhinnikovskaya street, Moscow, Russian Federation;
e-mail: e.kazimoff@gmail.com

Abstract

The article is devoted to the issues of determining the problems and prospects of flexible management (agile) to achieve the goals of tax compliance. The article describes the current trends leading to a decrease in the total number of on-site tax audits, the transition from control and

supervisory and punitive to a risk-oriented and consulting model of interaction between companies and tax authorities. It is determined that tax compliance is understood as cooperation between the company and tax authorities, compliance with tax legislation and prevention of violations. In this case, it is necessary to clearly distinguish the positions of companies participating in voluntary compliance and tax authorities. Companies perform functions in the field of achieving the goals of tax compliance, namely: reputation management, cash and tax burden. Tax authorities choose the most significant forms of influence on the compliance behavior of companies, combining methods of coercion and persuasion, depending on the chosen subject of management. It is revealed that the problems of using agile management to achieve the goals of tax compliance are inextricably linked with the issues of choosing management tools, ensuring integrity and voluntary participation in tax compliance mechanisms, the need to revise the fundamentals and concepts of the activities of tax authorities from compulsory to voluntary-trust. The conclusion is substantiated that the prospects of agile management in tax compliance are based on the voluntary participation of the parties, the differentiation of objects and subjects of tax control and the choice of appropriate methods of administration, highly efficient cost management, etc.

For citation

Kazimov E.F. (2022) *Primenenie gibkogo upravleniya (agile) dlya dostizheniya tselei nalogovogo komplaiensa: problemy i perspektivy* [The use of flexible management (agile) to achieve the goals of tax compliance: problems and prospects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (10A), pp. 686-692. DOI: 10.34670/AR.2022.69.82.009

Keywords

Tax compliance, risk-based approach, tax administration, flexible tax administration, agile.

References

1. *Agile-komplaens*. Available at: <https://scrumtrek.ru/blog/enterprise-agility/2955/compliance/> [Accessed: 08/12/2022].
2. Demin A.V. (2022) Model' gibkogo nalogovogo administrirovaniya i nalogovyy komplajens [Model of flexible tax administration and tax compliance]. *Pravoprimerenie* [Law enforcement], 2, 80-92.
3. Demin A.V. (2020) Novye gorizonty nalogovogo administrirovaniya [New Horizons of Tax Administration]. *Juridicheskaja nauka i praktika: Vestnik Nizhegorodskoj akademii MVD Rossii* [Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia], 1(49), 114-120.
4. Ermolovskaja O.Ju., Vertiprahova A.A. (2021) Nalogovyy komplajens – pravo, objazannost' ili moral'naja norma [ax Compliance – a Right, a Duty or a Moral Norm]. *Jekonomicheskaja bezopasnost'* [Economic security], 4, 3, 685-696.
5. *Nalogovyy komplajens kak instrument profilaktiki nalogovyh riskov kompanii*. Available at: <https://nalogoved.ru/art/9003.html#:~:text=Jeto%20sovokupnost'%20pravovyh%20i%20organizacionnyh,i%20na%20preduprezhdenie%20ego%20narushenij> [Accessed: 05/12/2022].
6. Pticyan S.D., Hromova A.V. (2020) Optimizacija jeffektivnosti biznesa s pomoshh'ju gibkoj biznes-analitiki i analiza dannyh v uslovijah krizisa [Optimization of business efficiency with the help of flexible business analytics and data analysis in a crisis]. *Skif*, 10(50), 118-125.
7. Sokolov A.N. (2022) Nalogovyy komplajens: znachenie i struktura sistemy [Tax compliance: the meaning and structure of the system]. *Voprosy rossijskoj justicii* [Issues of Russian justice], 17, 419-433.
8. *Statistika vyezdnyh nalogovyh proverok FNS*. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/5216816> [Accessed: 02/12/2022].