



ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА  
РАСТЁМ ВМЕСТЕ!

---

**Медиация в налоговых спорах**

Надежда Маслова

Начальник отдела досудебного  
урегулирования налоговых споров  
УФНС России по Московской области

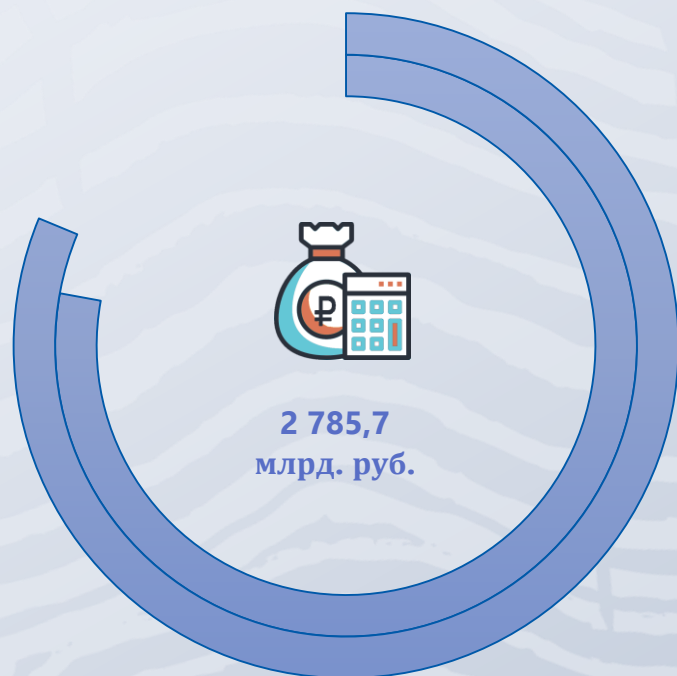
**Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ  
«Об альтернативной процедуре урегулирования споров с  
участием посредника (процедуре медиации)»**

Процедура медиации – способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения

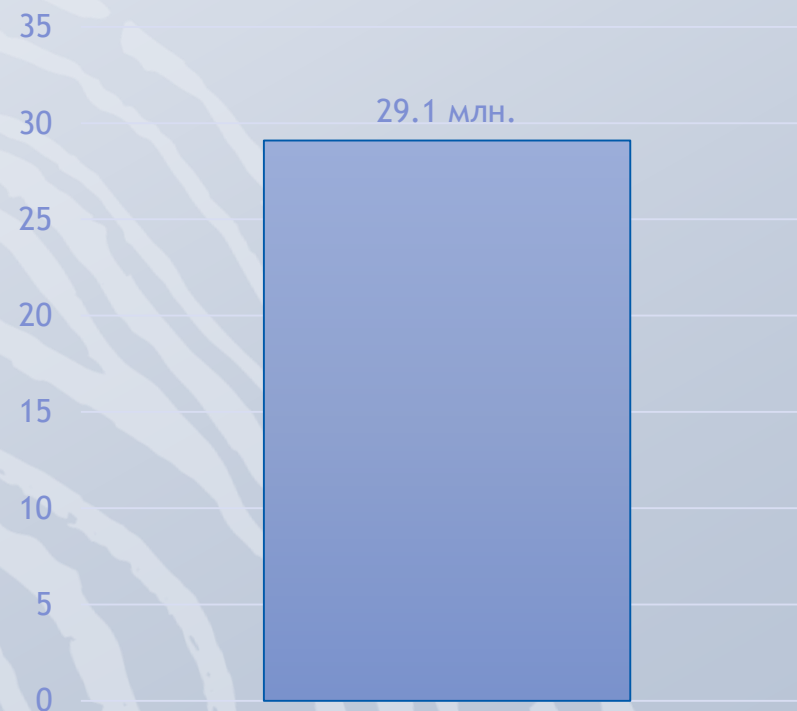
Медиатор - независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора



## Сумма задолженности перед бюджетом на 01.01.2025



## Количество должников на 01.01.2025





Конфликт – столкновение двух и более субъектов, противостояние, вызванное противоположностью их потребностей, интересов, знаний или систем ценностей

## Последствия конфликта

### Деструктивные

- отрицательные эмоции
- нарушение отношений между людьми
- ухудшение качества работы
- ухудшение социально-психологического климата
- ресурсные потери

### Конструктивные

- получение новой информации об оппоненте
- стимулирование сторон конфликта к развитию
- выявление системных ошибок
- разрядка напряженности между сторонами конфликта



ПЕРСПЕКТИВА 2030

## Манифест ФНС России

Налоги — это мои и наши инвестиции в общее будущее.  
Мы все хотим добиться успеха, жить в развитом обществе и процветающей стране. И налоги — это основа.  
Каждый вправе рассчитывать на их справедливое распределение.  
Мы создаём такие правила, которые поощряют открытость, добросовестность и честность.

### 100% взаимное доверие и 0% издержек

Тратить время на заполнение деклараций, расчёт и уплату налогов — это вчерашний день.  
Время — это наш самый ценный ресурс.  
И чтобы сохранить его, нам необходимо создать такую среду, в которой Служба и налогоплательщики взаимопредсказуемы и доверяют друг другу.  
Именно поэтому мы создаём системы, сервисы и услуги, чтобы максимально снизить наши общие издержки.  
Для нас важны время, деньги и эмоции каждого, и мы бережём их для развития бизнеса, совершенствования человека и общества.

### Гарантии безопасности

Мы ценим каждого налогоплательщика!  
Если он знает, что его бизнес в безопасности, что ему не грозит нечестная конкуренция или несправедливые претензии государства, тогда он может уверенно планировать своё будущее, а значит инвестировать в будущее всего общества.  
Мы стараемся помочь каждому, даже если это не относится к нашим непосредственным обязанностям.

### Открытость к диалогу

Нам есть чем гордиться, но дальнейшее развитие невозможно без критики, без обратной связи от налогоплательщиков.  
А она может быть неприятной.  
Но это не повод ее игнорировать. К этому нужно быть готовым, сохраняя уважение к себе и налогоплательщику. Не скрывать свои ошибки, а исправлять и выяснять, как избежать их в будущем.

### Мы развиваемся и стремимся стать передовой налоговой службой

Наши решения, наши продукты, наши технологии признаются лучшими в мире.  
Мы этого добились, потому что изучали не только практики наших коллег из других ведомств и стран, но и опыт наших налогоплательщиков. И теперь мы готовы делиться своими успехами.  
Но самое главное — все это невозможно без настоящих профессионалов своего дела.  
Служба развивается благодаря команде.

### Обращение

Перед нами очень сложная, но интересная задача.  
Ее решение потребует максимум усилий от каждого из нас.  
Нам предстоит поменять себя и подходы к нашей работе.  
Мы должны стать командой единомышленников, где каждый любит своё дело и является профессионалом.

**Вместе  
мы это точно  
сделаем!**

# Треугольник Стивена Карпмана



Преследователь

Обвиняет, контролирует, наказывает



Спасатель

Помогает, защищает,  
берет ответственность



Жертва

Страдает, ищет помощи

# Треугольник партнерства

**Налогоплательщик → ответственный участник налоговых правоотношений**

**Налоговый консультант → проводник в налоговое право**

**Налоговый орган → оппонент, государственный орган, следующий инструкциям. Ему не нужно противостоять, с ним необходимо взаимодействовать**



# Цель медиации

трансформация отношений между сторонами конфликта для достижения ими консенсуса



Ключевая идея рефрейминга: изменение интерпретации события позволяет найти оптимальное решение возникшей проблемы

## Распоряжение ФНС России от 24.10.2025 № 407@

### «О проведении пилотного проекта по привлечению медиаторов при урегулировании разногласий, возникающих в налоговых правоотношениях»



Срок проведения проекта -  
до 01.06.2026

Заявка о привлечении медиатора  
направляется:

- через налоговый орган
- на адрес электронной почты  
«[llarzumanova@msal.ru](mailto:llarzumanova@msal.ru)»

Медиатор не может быть привлечен, если:

- в отношении налогоплательщика в правоохранительные органы направлены материалы (информация) в порядке, предусмотренном пунктом 3 статьи 32 НК РФ или пунктом 3 статьи 82 НК РФ;
- в отношении налогоплательщика открыто конкурсное производство;
- при его привлечении возникает риск нарушения сроков, предусмотренных НК РФ

«Медиация — это определённый способ встречи людей, в которой в качестве результата может появиться понимание и взаимное согласие»

Йозеф Дусс-Фон Вердт



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!