

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.22

**И.А. КОНОНЧУК**, канд. экон. наук, доцент  
Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 1.10.2025 г.

### ПЛАТФОРМЕННАЯ МОДЕЛЬ НАЛОГОВОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА

*Целью* данной статьи является разработка платформенной модели активного взаимодействия плательщика с институтами государства как инструмента налогового стратегирования организациями.

*Материалы и методы.* Методологической основой написания статьи послужили ранее полученные автором результаты исследования по изучаемой тематике, материалы трудов зарубежных авторов, а также собственные умозаключения автора, основанные на системном и процессном подходе, качественной аналитике проблем и ограничений развития налогового стратегирования.

*Результаты.* В статье предложена и обоснована не имеющая аналогов в существующей литературе и практике авторская концепция «платформенной модели налогового стратегирования», которая представляет собой инновационный инструмент согласования интересов государства и бизнеса. В ее основе лежит использование цифровой платформы, обеспечивающей прозрачный, алгоритмированный, зачастую итерационный, процесс переговоров и согласования взаимоотношений между плательщиками налогов и государством.

*Заключение.* Разработанная платформенная модель взаимных обязательств между плательщиками и государством включает два уровня: первый уровень – массового взаимодействия с набором конкретных проектов, которые предлагаются организациям к реализации в обмен на налоговые льготы, рассчитываемые по заранее утвержденным алгоритмам; второй уровень – стратегических переговоров, где инициатором проектов и налоговых льгот выступают организации.

*Ключевые слова:* налоговое стратегирование, государственно-частное партнерство, внешняя налоговая среда, налоги, справедливая налоговая льгота, инвестор, цифровая платформа, риски, алгоритмизация налоговых льгот

**KONONCHUK I.A.**, PhD in Econ. Sc., Associate Professor  
Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus

### A PLATFORM MODEL OF TAX STRATEGY AS A NEW PARADIGM OF STATE-BUSINESS INTERACTION

*The purpose* of this article is to develop a platform model for active taxpayer interaction with government institutions as a tool for tax strategy development by organizations.

**Materials and Methods.** *The methodological basis for this article was the author's previously obtained research results on the topic under study, the works of foreign authors, and the author's own conclusions based on a systems and process approach and a qualitative analysis of the problems and limitations of tax strategy development.*

**Results.** *This article proposes and substantiates the author's concept of a "platform model of tax strategizing," which is unique in existing literature and practice. It represents an innovative tool for aligning the interests of the state and business. It is based on the use of a digital platform that ensures a transparent, algorithmic, and often iterative process of negotiation and coordination of relationships between taxpayers and the state.*

**Conclusion.** *The developed platform model of mutual obligations between taxpayers and the state includes two levels: the first level is mass interaction with a set of specific projects offered to organizations for implementation in exchange for tax incentives calculated according to pre-approved algorithms; the second level is strategic negotiations, where organizations initiate projects and tax incentives.*

**Keywords:** *tax strategizing, public-private partnership, external tax environment, taxes, fair tax incentives, investor, digital platform, risks, algorithmization of tax incentives.*

**Введение.** Эволюция сущностно-содержательной характеристики налоговой стратегии отражает переход от узкофискального подхода, при котором целью является минимизация налоговых платежей, к оптимизации совокупной налоговой нагрузки плательщика в контексте эффективного функционирования организации в установленных законодательством границах [1]. Плательщики, подстраиваясь под налоговую систему, используют такие оптимизационные методы, как применение налоговых льгот, использование особых режимов налогообложения, вовлечение внутренних резервов (разработка учетной политики с учетом налогового фактора, создание резервов), формирование договорной политики. Налоговая стратегия стала частью корпоративной стратегии, в рамках которой налоговый аспект учитывается при выборе организационно-правовой формы ведения предпринимательской деятельности, места размещения бизнеса, структуры капитала и других корпоративных решений.

Однако субъекты хозяйствования, использующие традиционные методы управления налогами, столкнулись с новыми налоговыми рисками доначисления налогов, штрафов и пени, источниками возникновения которых является статус контрагента, плательщика, содержание хозяйственного договора, ценовая и кадровая политика [2]. Унификация рынков, рост трансграничных операций, расширение функционала финансового сектора экономики [3], усложнение организационного менеджмента [4], а также высокая фискальная роль налогов, важность реализа-

ции социально-экономической функции государства усилило контроль со стороны контролирующих органов за налоговыми практиками плательщиков, потребовало соблюдения таких транснациональных стандартов, как трансфертное ценообразование, правила BEPS. Кроме того внедрение и расширение системы внутреннего налогового контроля, направленного на обеспечение безопасности ведения бизнеса, потребовало дополнительных затрат (финансовых, кадровых, временных). В таких условиях классическая парадигма налоговой стратегии, при которой организация пассивно реагирует на внешнюю налоговую среду, тактически подстраиваясь под требования применения способов оптимизации налогов, а контролирующие органы рассматривают плательщика преимущественно как объект надзорного воздействия, что ограничивает возможности для формирования партнерских механизмов взаимодействия, теряет свою жизнеспособность.

Требуется новая концепция, которая предполагает активную роль бизнеса в формировании фискальной среды и интеграцию налогового стратегирования в систему прозрачного и открытого государственно-частного партнерства.

**Основная часть.** Использование налоговых льгот в виде освобождения от уплаты налогов, сокращения налоговых ставок, освобождения от обложения некоторых оборотов, изменения сроков уплаты налогов, применение особых режимов налогообложения, инвестиционного налогового вычета, выбор вариантов отражения хозяйственных операций, применение международных со-

глашений и другие способы сокращения налогового обязательства предполагает определенные действия плательщика по получению налоговых преимуществ и укреплению финансовых ресурсов организации. Такие действия плательщик может выполнять в рамках пассивной или оптимизационной налоговой стратегии.

Однако в условиях высоких рисков дончисления налогов в Республике Беларусь плательщикам, применяющим различные техники получения налоговых преимуществ, важно наличие института, который бы позволил минимизировать такие налоговые риски и воздействовать на окружающую финансовую среду. Государству важно обеспечить полноту налоговых поступлений и создать условия прозрачности и предсказуемости налоговых действий плательщика с целью недопущения налоговых правонарушений и злоупотреблений. Для согласования налоговых интересов двух взаимосвязанных сторон налоговых отношений активная налоговая стратегия организации может выступить не только инструментом получения налоговых преимуществ, но и частью системы прозрачного взаимодействия субъектов хозяйствования и государства. Важную роль в данном случае играет концепция «горизонтальных отношений» между плательщиками и государством [5], несущими совместную ответственность и получающими взаимную выгоду.

Данную концепцию предлагается реализовать с использованием двухуровневой цифровой платформы:

**Уровень 1.** Государственная информационно-аналитическая система «Фискальный контракт». Данный уровень представляют собой платформу взаимодействия налоговых органов с плательщиками – прозрачный, алгоритмизированный «рынок» взаимных обязательств между государством и бизнесом, где предметом сделки являются налоговые преференции.

Участниками такой платформы являются:

1) Центр стратегических фискальных решений (Центр) – постоянно действующая комиссия, которая выносит окончательное решение относительно реализации конкретного контракта и осуществляет контрольные полномочия за ходом реализации проекта в режиме реального времени с использованием широких возможностей цифровой платфор-

мы по формированию, обработке, интерпретации большого массива информации.

2) Министерство экономики Республики Беларусь, формирующее проекты, реализация которых предполагает предоставление плательщикам налоговых льгот.

Каждый проект представляется в виде стандартизированного «лота», который содержит:

– **паспорт проекта.** В данном разделе представлена краткая характеристика проекта, включая возможные сферы его реализации, его цели (конечный продукт), описание этапов и календарные рамки исполнения проекта. Перечень предлагаемых на платформе проектов соответствует стратегическим приоритетам развития государства или региона. Например, сферой его реализации может выступать развитие цифровизации, сферы услуг, улучшение экологии и рациональное природопользование, импортозамещение, обеспечение технической самодостаточности. В качестве цели реализации проекта может быть товар (фармацевтические препараты, строительные материалы, мебель), услуга (разработка образовательной платформы, создание глобальной библиотеки навыков, в которой собраны экспертные мнения со всего мира), а также инфраструктурный проект. Это может быть строительство завода, логистического центра, детской площадки.

Характеристика проекта позволяет соотносить предлагаемые проекты с общей стратегией организации, определив для себя перспективы включения в реализацию проекта.

– **тип вклада инвестора** – финансовый, инфраструктурный, экспертный, инновационный. Финансовый вклад в форме прямых инвестиций, включая долевое участие, кредитов и других финансовых инструментов, создает ресурсную основу для реализации проекта. Инфраструктурные инвестиции включает материально-техническое обеспечение проекта (поставка оборудования, строительство объектов) обеспечивает производственную и технологическую устойчивость, сокращение транзакционных издержек. Ключевую роль в инновационном развитии играет экспертные инвестиции, которые представляют собой передачу технологий, ноу-хау, кадровое обеспечение, консалтинг. Ускорить процесс внедрения современных решений и значительно сократить риски тех-

нологического отставания позволяет экспертный вклад, который в условиях стремительной цифровизации и перехода к экономике знаний приобретает критическое значение. Инновационный вклад предполагает проведение НИОКР, внедрении и трансфер технологий, продуктов или организационных решений, которые обеспечивают проекту долгосрочное конкурентное преимущество.

Предложенные взаимодополняющие формы участия инвестора формируют механизм реализации проекта, обеспечивая синхронность его исполнения и соблюдение временных рамок. Такая интеграция инвестиционных решений позволяет достигать баланса между ресурсной обеспеченностью, технологической устойчивостью и интеллектуальной поддержкой и повышает вероятность успешного достижения стратегических целей проекта.

Кроме того, такой подход нейтрализует отдельные недостатки налоговых льгот в Республике Беларусь. В настоящее время налоговые льготы предоставляются, как правило, конечным производителям в длительной цепочке формирования добавленной стоимости. Такая ограниченность снижает общий стимулирующий эффект налоговых льгот. Предложенный механизм совместного участия различных субъектов инвестиционного процесса позволяет повысить результативность налоговых стимулов, так как каждый участник цепочки рассчитывает на их получение при соблюдении заранее установленных требований. В результате налоговые преференции становятся инструментом стимулирования не отдельной группы плательщиков, а всех субъектов хозяйствования, вовлеченных в систему создания добавленной стоимости как основу формирования ВВП страны и расширения налоговой базы.

– **налоговый стимул** («Оферта государства») – размер налоговой льготы (справедливой налоговой льготы). Платформа содержит динамическую модель расчета справедливой налоговой льготы, размер которой зависит от приоритетности отрасли, региональной значимости, степени достижения заданных целевых показателей проекта, инновационной составляющей.

Выбор показателей эффективности проекта, закладываемые уполномоченными органами, а также критерии эффективности зависят от государственных стратегических при-

оритетов, специфики сферы его реализации, ожидаемых социально-экономических результатов. В качестве таковых могут быть объем производства товара, ВРП, производительность, урожайность и другие. Однако ориентир государства и на получение долгосрочных общественных выгод. Поэтому в перечень показателей эффективности могут быть включены также создание и сохранение новых рабочих мест, повышение доходов населения, экологические показатели.

Прозрачность расчета налоговой льготы обеспечивается открытым алгоритмом ее расчета, что позволяет соискателю льгот оценить свои возможности и спрогнозировать различные сценарии развития бизнеса.

Условиями получения налоговой льготы является достижение целевых показателей эффективности проекта, соблюдение временных рамок реализации проекта, а также обеспечение прозрачности финансовой отчетности инвестора. Такой подход позволяет рассматривать льготу в качестве инструмента взаимной ответственности: государство создает и поддерживает правовые условия для реализации проекта и предоставляет налоговые преференции в обмен на получение важного социально-экономического результата, а организация-инвестор реализует принятые на себя обязательства и помогает решать государственные задачи.

3) Министерство финансов Республики Беларусь и Министерство по налогам и сборам (МНС) Республики Беларусь – определяют и утверждают лимиты воздействия на бюджет страны и совместно с Министерством экономики закладывают характеристики проектов.

Ключевую функцию в обеспечении сбалансированности бюджетной системы и проведения налоговой политики в стране обеспечивают Министерство финансов Республики Беларусь и МНС Республики Беларусь, которые оценивают влияние предлагаемых к размещению на платформе проектов на выполнение параметров социально-экономического развития страны, разрабатывают механизм налогового стимулирования, оценивают возможные риски.

Данные министерства совместно с Министерством экономики разрабатывают проекты с позиций их финансово-экономических, социальных, экологических, инновационных параметров.

4) Региональные администрации, которые предлагают к реализации инфраструктурные и социальные проекты на соответствующей территории.

Местные органы власти с учетом демографической, социально-экономической ситуации, природно-экологических условий региона, а также необходимости решения проблем советуемого региона предлагают проекты, направляя их в Центр, который принимает на основании рекомендаций других заинтересованных министерств соответствующее решение относительно размещения проекта и условий его реализации.

5) Отраслевые министерства – проводят экспертизу предлагаемых к реализации проектов и направляют свои рекомендации в Центр.

б) Инвесторы, т.е. организации, которые приобретают лоты, внося свой вклад через реализацию проекта в обмен на налоговые преференции.

С учетом того, что налоговая стратегия является частью общей стратегии развития, организация анализирует свои стратегические цели (развитие в регионе, вывод на рынок какого-то продукта или услуги, инновационное развитие, выполнение социальной миссии, участие в обеспечении экологической устойчивости и другие) и не просто оценивает «лот» с позиций налоговых льгот и минимизации налоговых платежей, а целенаправленно изучает платформу на наличие инициатив, совпадающих с собственной долгосрочной программой развития. Далее сопоставление проектных характеристик с миссией и целями организации, оценка влияния реализации проекта с учетом необходимого вида и размера вклада, а также налоговых преференций на достижение системы собственных показателей результативности позволяет определить эффективность предлагаемых государством налоговых льгот. В случае положительного результата организация информирует о своем намерении Центр, который включает его в реестр исполняемых проектов.

В результате участие в «лоте» становится не просто налоговой оптимизацией, а стратегическим инвестиционным решением, предполагающим комплексный подход, при котором применение налоговой преференции рассматривается не как тактическое дей-

ствие, а как элемент долгосрочной стратегии развития.

В случае, если представленные на платформе «лоты» не соответствуют потребностям организации, тогда плательщик переходит к процедуре стратегических переговоров, реализация которых возможна на следующем уровне платформы (Уровень 2).

Необходимо отметить, что опыт налоговых переговоров и практика заключения соглашений между плательщиками и фискальными органами в отношении налоговых схем в зарубежных странах применяется. Так, в Великобритании разработана процедура получения плательщиками предварительного одобрения на применение конкретной налоговой схемы, направленная на сокращение рисков налоговых доначислений и недопущения существенных судебных расходов [6, с. 223-224]. В Российской Федерации плательщики могут воспользоваться механизмом налогового мониторинга [7], который позволяет плательщикам получить мотивированное мнение о налоговых последствиях совершаемых или планируемых к реализации сделок.

Можно констатировать, что отдельные шаги в таком направлении предприняты и в Республике Беларусь. Внедрен в практику механизм заключения соглашения о ценообразовании, который позволяет заранее определить цены сделок между взаимозависимыми лицами и обеспечить предсказуемость налоговых последствий. Внедрение процедуры префайлинга помогает не только сокращать расходы на налоговое администрирование, но и обеспечивает прозрачность налоговой отчетности, играет роль предварительного налогового консультирования. Аналогичную роль выполняют сведения, полученные в рамках электронных счетов-фактур по НДС, использование которых минимизируют отдельные риски правонарушений в области расчета НДС. Однако комплексный механизм взаимодействия плательщика и государства, в рамках которого контролирующие органы видят в плательщиках налогов не только объект контроля, но и стратегического контроля, отсутствует. Наше предложение нейтрализует этот недостаток.

**Уровень 2.** Подсистема стратегических переговоров (с аналогичным Уровню 1 составом участников), которая представляет собой не совокупность предлагаемых госу-

дарством проектов в обмен на налоговые льготы, а встроенную в платформу процедуру, которая ориентирована на стратегический диалог между органами государственной власти и различными видами инвесторов (организации-плательщики налогов) относительно взаимовыгодных налоговых условий функционирования, и характеризуется определенной последовательностью действий.

Организация подает через платформу на заявку на «лот», а запрос на запуск процедуры стратегических переговоров, которая будет осуществляться через Центр. Запрос предполагает подачу заявки по установленной форме, в которой детально расписаны позиции, важные для принятия Центром решения: сведения об организации, описание проекта, технология реализации проекта, расчет финансово-экономических показателей, информация о виде и размере налоговой льготы (проценты или конкретная сумма).

Платформа автоматически формирует межведомственную комиссию (Министерство экономики, Министерство финансов, отраслевые министерства, Министерство по налогам и сборам, региональные ведомства и другие) с учетом отраслевой специфики проекта. Результатом работы межведомственной комиссии является комплексная экспертиза проекта на предмет получения государством финансовых, социальных, экологических, инновационных и иных важных эффектов, которая направляется Центру. Центр на основании полученного заключения с подробным раскладом всех заложенных автоматизированной системой параметров с учетом бюджетных ограничений и увязки проекта с национальными и региональными приоритетами развития выносит решение в отношении организации-заявителя: об изменении характеристик проекта, о виде и размере предоставляемой льготы; о внесении предложения по изменению запрашиваемых налоговых преференций. Организация либо соглашается на новые условия или подает модифицированную заявку. Так с использованием инструментов платформы будет продолжаться переговорный процесс, который имеет итерационный характер и длится до тех пор, пока не будет достигнута точка согласования интересов – момент, когда параметры проекта, налоговые льготы и стратегические приоритеты государства и бизнеса сбалансированы.

Итогом становится индивидуальный «Стратегический фискальный контракт», который регистрируется и исполняется на платформе, что обеспечивает прозрачность принятия договоренностей, закрепление на платформе, учет контрактов, срочность исполнения и контроль реализации с учетом ранее определенных обязательств.

**Заключение.** Новая парадигма налоговой стратегии организации предполагает активное формирование фискальной среды с использованием платформенной модели взаимных обязательств между плательщиками и государством, включая два уровня: первый уровень – массового взаимодействия с набором конкретных проектов, которые предлагаются организациям к реализации в обмен на налоговые льготы, рассчитываемые по заранее утвержденным алгоритмам; второй уровень – стратегических переговоров, где инициатором проектов и налоговых льгот выступают организации.

Предложенная платформа позволяет реализовать алгоритмированный процесс партнерского взаимодействия между государством и организациями, направленный на обеспечение прозрачности, предсказуемости и эффективности взаимодействия всех участников процесса с помощью увязки налоговых льгот с измеримыми социально-экономическими, экологическими и инновационными результатами.

#### Список использованных источников

1. Управление налогами в организациях Республики Беларусь: ретроспективный анализ / И. А. Конончук // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2024. – № 10 (328). – С. 23-29.
2. Конончук, И. А. Оптимизация налоговых платежей организацией и минимизация налоговых рисков / И. А. Конончук // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : сб. науч. статей XIX Международной научно-практической конференции, Минск, 17 апреля 2025 г. – Минск, 2025.
3. Пригодич, И. А. Теоретические аспекты современных экосистем финансового сектора экономики / И. А. Пригодич // Экономика и банки. – 2024. – № 1. – С. 23–29.

4. Золотарева, О. А. Интеграция ESG-принципов в управлении организациями Беларуси / О. А. Золотарева, П. Д. Шинкевич // Экономика и банки. – 2025. – № 1. – С. 69–78.
  5. Надточий, М. Д. Налоговые рулинги в системе налогового администрирования: опыт зарубежных стран / М. Д. Надточий, З. В. Макарчук, А. Б. Зеленцов // RUDN Journal of Law. – 2025. – Т. 29. – № 2. – С. 365–381. URL: <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2025-29-2-365-381>. / (дата обращения : 08.10.2025)
  6. Уклонение от уплаты налогов / И. А. Майбуров [и др.] ; под ред. И. А. Майбурова, А. П. Киреенко, Ю. Б. Иванова. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2018. – 383 с.
  7. Налоговый кодекс Российской Федерации : Кодекс Рос. Федерации, 31 июля 1998 г., № 146-ФЗ : принят Гос. Думой Рос. Федерации 16 июля 1998 г. : одобр. Советом Федерации 17 июля 1998 г. : в ред. Федер. закона Рос. Федерации от 29.05.2024 / Консультант Плюс : Версия Проф. Технология 3000 [сайт] / ООО «ЮрСпектр». – М., 2025.
- References**
1. Kononchuk I.A. Upravlenie nalogami v organizacijah Respubliki Belarus': retrospektivnyj analiz [Tax management in organizations of the Republic of Belarus: a retrospective analysis]. *Ekonomicheskij byulleten' NIEI Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus'* [Economic Bulletin of the Research Institute of Economics of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus]. 2024, no. 10 (328), pp. 23-29. (In Russian)
  2. Kononchuk I.A. Optimizaciya nalogovyh platezhej organizacij i minimizaciya nalogovyh riskov [Optimization of tax payments by organizations and minimization of tax risks]. *Gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki i povyshenie effektivnosti deyatel'nosti sub"ektov hozyajstvovaniya* [State regulation of the economy and improving the efficiency of business entities]. Minsk, 2025. (In Russian)
  3. Prigodich I.A. Teoreticheskie aspekty sovremennyh ekosistem finansovogo sektora ekonomiki [Theoretical aspects of modern ecosystems of the financial sector of the economy]. *Ekonomika i banki* [Economy and banks]. 2024, no. 1, pp. 23–29. (In Russian)
  4. Zolotareva O.A., SHinkevich P.D. Integraciya ESG-principov v upravlenii organizacijami Belarusi [Integration of ESG principles into the management of Belarusian organizations]. *Ekonomika i banki* [Economy and banks]. 2025, no. 1, pp. 69–78. (In Russian)
  5. Nadtochij M.D., Makarchuk Z.V., Zelencov A.B. Nalogovye rulinzi v sisteme nalogovogo administrirovaniya: opyt zarubezhnyh stran [Tax Rulings in the Tax Administration System: Experience of Foreign Countries]. *RUDN Journal of Law*. 2025, Vol. 29, no. 2, pp. 365–381. URL: <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2025-29-2-365-381>. / (accessed: 08.10.2025) (In Russian)
  6. Majburov A. et all. *Uklonenie ot uplaty nalogov* [Tax evasion]. Eds. I. A. Majburova, A. P. Kireenko, YU. B. Ivanova. Moscow, YUNITI –DANA, 2018, 383 p. (In Russian)
  7. *Nalogovyy kodeks Rossijskoj Federacii : Kodeks Ros. Federacii, 31 iyulya 1998 g., № 146-FZ : prinyat Gos. Dumoj Ros. Federacii 16 iyulya 1998 g. : odobr. Sovetom Federacii 17 iyulya 1998 g. : v red. Feder. zakona Ros. Federacii ot 29.05.2024* [Tax Code of the Russian Federation: Code of the Russian Federation, July 31, 1998, No. 146-FZ: adopted by the State Duma of the Russian Federation on July 16, 1998: approved by the Federation Council on July 17, 1998: as amended by the Federal Law of the Russian Federation of May 29, 2024]. Konsul'tant Plyus : Versiya Prof. Tekhnologiya 3000.OOO «YUrSpektr», Moscow, 2025. (In Russian)

Received 1.10.2025