

*На правах рукописи*



**Симачкова Анастасия Михайловна**

**Развитие налогового администрирования в условиях цифровой  
трансформации экономики**

5.2.4. Финансы

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2023

Работа выполнена на кафедре финансов устойчивого развития в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.

Научный руководитель доктор экономических наук, доцент  
**Ордов Константин Васильевич**

Официальные оппоненты: **Карп Марина Викторовна**  
доктор экономических наук, профессор,  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Государственный университет  
управления», кафедра бухгалтерского учета,  
аудита и налогообложения, заведующий

**Викторова Наталья Геннадьевна**  
доктор экономических наук, доцент,  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Санкт-Петербургский  
политехнический университет Петра Великого»,  
Высшая инженерно-экономическая школа,  
профессор

Ведущая организация: федеральное государственное образовательное  
бюджетное учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»

Защита состоится 4 декабря 2023 г. в 11:00 на заседании диссертационного  
совета 24.2.372.04 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу:  
115054, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-  
информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ  
ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и  
на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан « 03 » октября 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.372.04  
кандидат экономических наук, доцент



Гордиенко  
Михаил Сергеевич

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** На сегодняшний день цифровая трансформация — это новый тренд развития государственных органов, который предусматривает новые модели и принципы работы, соответствующие требованиям новой регуляторной среды отношений, возникающей с развитием цифровой экономики.

Для эффективного управления изменениями в цифровой экономике необходимы регуляторные решения, которые бы устраняли препятствия и способствовали благоприятному развитию этой сферы, уменьшая риски, связанные с развитием новых технологий. Кроме того, в случае если уровень развития цифровых технологий субъектов экономических отношений значительно превышает уровень цифровизации государства, это приведет к неспособности не только контролировать и координировать социально-экономические процессы, но и обеспечивать непосредственно деятельность государства, в том числе посредством невозможности адаптировать налоговую политику и налоговую систему к постоянно развивающимся процессам в экономике.

Настоящее исследование посвящено анализу влияния цифровизации экономики на развитие налогового администрирования в Российской Федерации. На сегодняшний день для налоговых органов в целях исполнения своих основных функций одним из ключевых направлений работы становится не просто адаптация к изменениям, вызванным развитием цифровой экономики, а цифровая трансформация системы налоговых органов в целях обеспечения развития методов налогового администрирования.

Цифровизация государственного управления способствует не только предоставлению государственных услуг в цифровом формате, но и трансформации работы государственных органов, в том числе налоговых органов, в рамках реализации принципов клиентоцентричности. Таким образом, при рассмотрении влияния цифровизации экономики на трансформацию системы налоговых органов необходимо применять комплексный подход, поскольку цифровая трансформация деятельности налоговых органов - это не только разработка и внедрение новых технологий, но также и организационные изменения, появление новых компетенций, обновление инфраструктуры и др. Такая тенденция прежде всего связана с общим курсом государств на переосмысление подходов к государственному управлению и повышение его эффективности.

Перед налоговыми органами в современных реалиях стоит достаточно непростая задача, поскольку необходимо обладать наиболее полным объемом информации не только о налогоплательщиках, но и об экономических, социальных и иных процессах в стране для принятия управленческих решений в целях создания комфортной налоговой среды.

Все изложенное выше обуславливает актуальность темы диссертации,

свидетельствует об ее научной и практической значимости.

**Степень научной разработки темы исследования.** На сегодняшний день как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе особую актуальность приобретают исследования сущности и содержания новой регуляторной среды отношений, возникающих с развитием цифровой экономики, институционализации методов цифровизации государственного управления, а также процессов цифровизации методов осуществления налогового администрирования.

Теоретические аспекты мировых процессов цифровизации экономики, в том числе обоснование сложившихся тенденций их развития, представлены в работах таких авторов, как Дон Тапскотт, Томас Мезенбург, Эрик Бриньолфсон, Б. Н. Панышин, А. А. Кунцман, В. М. Бондаренко, А. А. Крюкова, Н. И. Ведута, Д. Е. Намиот, О. В. Данеев, Т. Н. Юдина, Н. А. Стефанова.

Исследование вопросов институционализации методов цифровизации государственного управления представлены в работах таких авторов, как О. В. Линник, А. В. Ожаровский, М. С. Шклярчук, О. Л. Конюкова, А. И. Овчинников, Н. А. Фальшина, В. И. Фатхи, С. Ю. Зеленцова, О. Н. Галюта.

Теоретические разработки в области цифровизации методов осуществления налогового администрирования отражены в работах таких исследователей, как Е. А. Кирова, В. Н. Засько, Л. П. Грундел, Л. И. Гончаренко, В. И. Братцев, С. П. Колчин, Е. Л. Гулькова, М. В. Карп, М. В. Типалина, С. Л. Моисеенко, Н. П. Малышева, С. С. Хасанова, Т. В. Муравлева, Н. Г. Морозова, Л. Н. Галиева, Т. Ю. Солодимова, Е. Г. Гринева, В. М. Минеева, Т. В. Деева, Д. Н. Сулейманов, Д. Д. Сайдулаев, С. С. Хасанова, П. А. Матвеев, Ю. В. Трунцевский. Среди зарубежных исследователей можно выделить работы Дункана Бенгли, Бамбанга Фирманса, Нино Рахайю, Сеймура Гусейнли, Тины Кригер, Колина С. Уильямса.

Практическим разработкам в области цифровизации методов осуществления налогового администрирования в разные годы посвящали свои исследования В. В. Бациев, М. В. Мишустин, В. А. Саськов, А. Ю. Кирьянов, К. Н. Новоселов и др.

Вместе с тем на сегодняшний день теоретические и практические аспекты, связанные с развитием налогового администрирования в условиях цифровизации российской экономики, изучены недостаточно глубоко. Разработка инструментов обеспечения цифровой трансформации системы налоговых органов в рамках формирования комфортной налоговой среды на базе принципов клиентоцентричности в условиях цифровизации экономики предполагает более детальную проработку сущности и содержания новой регуляторной среды отношений, возникающих с развитием цифровой экономики.

Актуальность исследуемой научной области, высокая значимость, недостаточная изученность проблемы в отечественных и зарубежных научных трудах, обозначили выбор темы диссертации, определили цель, задачи, объект и предмет исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертации состоит в развитии инструментария налогового администрирования на основе современных подходов к государственному управлению, а также в разработке практических рекомендаций по повышению качества и эффективности налогового администрирования в условиях цифровизации российской экономики.

Реализация сформулированной цели обусловила необходимость решения следующих научных и практических **задач**:

1) Провести комплексный анализ существующих взглядов на содержание понятия налогового администрирования и научно обосновать налоговое администрирование как социально-экономическую категорию с характерными качественными свойствами и функциями.

2) Определить проблемы, возникающие в механизме взаимодействия налоговых органов с другими участниками налоговых правоотношений, и обосновать пути их решения.

3) Выявить текущее состояние налогового администрирования и определить тенденции его институционального преобразования с учетом изменений, вызванных цифровизацией экономики.

4) Сформулировать и научно обосновать систему эффективного взаимодействия налоговых органов с участниками налоговых правоотношений, а также определить новые направления взаимоотношений в системе налогового администрирования с учетом возможностей цифровизации.

5) Разработать рекомендации по совершенствованию подходов к организации налогового взаимодействия, соответствующие современным требованиям комплексной модернизации налоговой системы, в части развития института налогового консультирования в условиях цифровой трансформации деятельности налоговых органов.

6) Провести качественную и количественную оценку организационно-методического обеспечения контрольно-надзорной деятельности налоговых органов в условиях цифровизации экономики, в частности взаимодействия налоговых органов с другими участниками налоговых правоотношений.

**Область исследования диссертационной работы** соответствует пункту 13 «Налоги и налогообложение. Налоговая политика. Налоговое администрирование. Обеспечение бюджетной устойчивости» Паспорта научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 5.2.4. Финансы.

**Объектом исследования** является налоговое администрирование в Российской Федерации.

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе цифровой трансформации налогового администрирования.

**Теоретической и методологической основой диссертационной работы** послужили прикладные и фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих проблемы формирования новой регуляторной среды отношений, возникающих с развитием цифровой экономики, а также научные

статьи, доклады и документы международных организаций по вопросам цифровизации методов осуществления налогового администрирования, системный анализ которых способствует выработке эффективной стратегии исследования объектов изучения в их взаимосвязи и взаимообусловленности.

Методологической основой исследования послужили действующие нормативные правовые акты, регулирующие сферу государственного управления и налогового регулирования и отражающие основные принципы построения налоговой системы; документы и аналитические отчеты международных организаций; национальные стратегические документы, отражающие практический опыт по управлению процессами цифровизации в рамках цифровой трансформации деятельности налоговых органов.

Объективность и достоверность полученных в процессе исследования выводов обеспечиваются использованием как общенаучных методов исследования в рамках сравнительного, логического, графического и статистического анализа, а также применением таких методов как классификация; определение; аксиоматический метод; эконометрическое моделирование; синтез и аналогия; обобщение и обоснование; системный метод; экстраполяция; методы индукции и дедукции и др., так и специальных методов исследования, таких как опрос как вид вербального экономического наблюдения и соответствующие методы обработки полученной информации: группирование, расчет относительных и средних величин, разработка аналитических таблиц и др.

**Информационной базой** работы послужили нормативные правовые акты, регулирующие сферу управления процессами цифровизации экономики и сферу налогового администрирования в Российской Федерации и за рубежом, в том числе документы стратегического планирования и прогнозирования; международные и национальные аналитические отчеты, отражающие уровень цифровизации государственного управления; общедоступные статистические данные; открытые данные о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, размещенные в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»; теоретические и практические научные исследования российских и зарубежных ученых (научные статьи, монографии, рукописи, доклады и др.); результаты социологических исследований в сфере цифровизации государственного управления и налогового администрирования, а также результаты проведенного в рамках исследования анкетирования.

**Научная новизна диссертации** определяется теоретическим обоснованием и разработкой научно обоснованных направлений развития налогового администрирования, ориентированных на повышение его эффективности в условиях цифровой трансформации экономики в рамках трансформации подходов к государственному управлению (реализации принципов клиентоцентричности).

**Результаты исследования, составляющие его научную новизну,** отражающие личный вклад автора в решение поставленных задач и выносимые

на защиту, заключаются в следующем:

1) Сформирован комплексный подход к пониманию сущности и содержания налогового администрирования в рамках трансформации подходов к государственному управлению (реализация принципов клиентоцентричности) под влиянием ускоряющегося темпа развития цифровых технологий в целях расширения понятийного аппарата налогового администрирования в условиях цифровизации экономики.

2) Выявлены концептуальные причины искажения налогового взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков на практике (предпочтение налогоплательщиков традиционным каналам взаимодействия; недостатки алгоритма расчета показателя уровня удовлетворенности граждан качеством предоставления услуг налоговыми органами; высокие издержки внедрения налогоплательщиками современных цифровых технологий; информационно-просветительский характер взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиками) в целях их устранения в рамках цифровой трансформации деятельности налоговых органов.

3) Определены актуальные направления и тенденции институционального преобразования налогового администрирования на современном этапе в России и разработана модель цифровой трансформации деятельности налоговых органов, основным элементом которой выступает адаптивная цифровая платформа с встроенным многофункциональным аналитическим инструментом, в целях повышения эффективности и качества налогового администрирования.

4) Предложен инструмент повышения эффективности межведомственного взаимодействия в налоговой сфере в целях снижения издержек участников такого взаимодействия и повышения качества контрольно-надзорной деятельности.

5) Обоснована необходимость трансформации подхода к организации налогового взаимодействия в соответствии с современными требованиями комплексной модернизации налоговой системы в части развития функционала института налогового консультирования в условиях цифровой трансформации деятельности налоговых органов, что позволит не только повысить уровень налоговой культуры и грамотности населения, но и станет эффективным механизмом совершенствования системы налогового администрирования в целом.

6) Разработана методика организационно-методического обеспечения контрольно-надзорной деятельности налоговых органов, применение которой позволит обеспечить рост налоговых поступлений в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации и сформировать такую налоговую среду, при которой станет недопустимым получение налогоплательщиками прибыли и конкурентного преимущества за счет неполной уплаты налоговых платежей в бюджет.

**Теоретическая значимость полученных научных результатов** определяется развитием научных представлений и научно-исследовательских компетенций о налоговом администрировании в контексте формирования

комфортной налоговой среды на базе принципов клиентоцентричности в условиях цифровизации экономики. В результате проведенного исследования предложен новый инструментарий институционализации методов цифровизации налогового администрирования, способствующий повышению эффективности деятельности налоговых органов в условиях цифровизации российской экономики.

Разработанные в диссертации теоретические положения способствуют формированию нового взгляда на научные подходы к исследованию сущности и содержания новой регуляторной среды отношений, возникающих с развитием цифровой экономики, а также процессов цифровизации методов осуществления налогового администрирования.

Основные теоретические выводы исследования могут послужить основой для дальнейшего развития экономической теории и прикладных разработок в части цифровой трансформации налогового администрирования и могут быть использованы при разработке учебных материалов, в том числе по дисциплине «Налоги и налогообложение», а также программ дополнительного профессионального образования.

**Практическая значимость результатов исследования.** Предложенные по результатам исследования научно-практические рекомендации могут быть применены при разработке стратегии цифровой трансформации налогового администрирования, в том числе в части внедрения современных цифровых технологий в деятельность налоговых органов, а также при совершенствовании налоговой политики, направленной на формирование комфортной налоговой среды на базе принципов клиентоцентричности в условиях цифровизации экономики.

Сформулированные и обоснованные в диссертационной работе рекомендации по изменению концепции налогового администрирования в рамках формирования адаптивной цифровой платформы налоговых органов, внедрения многофункционального аналитического инструмента, а также укрепления методологического сопровождения налогового администрирования имеют практическую значимость для повышения эффективности и качества налогового администрирования в рамках проведения государственной налоговой политики в условиях цифровизации экономики.

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.**

Результаты, полученные в ходе выполнения диссертационной работы, были использованы в практике деятельности налоговых органов (в частности УФНС России по Московской области, ИФНС России по г. Солнечногорску Московской области, ИФНС России № 27 по г. Москве) при разработке стратегии развития, направленной на повышение качества налогового администрирования с учетом возможностей цифровизации, в ПАО «Сбербанк» при разработке стратегии по созданию клиентоцентричной системы работы, основанной на исследовании потребностей и поведения клиента, а также нашли отражение в курсах переподготовки и повышения квалификации специалистов в МАУ ДПО «Центр развития образования» г. Петрозаводска, что подтверждается



соответствующими справками о внедрении.

Научные результаты диссертации прошли обсуждение в рамках докладов на международных, всероссийских научных и научно-практических конференциях и форумах:

- VII Международная межвузовская научно – практическая конференция «Роль налогового планирования и учетно-аналитического обеспечения в безопасности функционирования хозяйствующих субъектов», посвященной памяти проф. Петровой В.И. и проф. Баканова М.И. (Москва, 2020);

- III научная конференция «International Scientific and Practical Conference «Transformation of the Labor Market: Risks, Trust, Prospects of International Communications» (Москва, 2021);

- XXVI международная научно-практическая конференция «Topical areas of fundamental and applied research XXVI» (North Charleston, USA, 2021);

- HETS 2021: Международный научно-практический форум по проблемам устойчивого развития в цифровом мире: Человек. Экономика. Технологии. Социум (Москва, 2021);

- VIII Международная межвузовская научно-практическая конференция «Развитие научных концепций в учетно-аналитической и налоговой сфере: классическая основа и вызовы времени», посвященная памяти профессора Петровой В.И. и профессора Баканова М.И. (Москва, 2021);

- XXXV международная научно-практическая конференция «Плехановские Чтения» (Москва, 2022);

- II Всероссийская научно-практическая конференция «Учёт и налогообложение в системе управления затратами и финансами организаций: развитие теории и практики» (Москва, 2022).

Результаты, полученные в ходе выполнения диссертационной работы, были использованы в научно-исследовательской и учебной работе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

**Публикации.** Проблематика исследования отражена в 10 научных работах общим объемом 6,86 печ. л. (3,91 авт. печ. л.), из которых 6 статей общим объемом 4,74 печ. л. (2,67 авт. печ. л.) опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

**Структура работы** обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список литературы из 201 источника и 4 приложения. Работа изложена на 194 страницах текста и содержит 9 таблиц и 13 рисунков.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**1. Сформирован комплексный подход к пониманию сущности и содержания налогового администрирования в рамках трансформации подходов к государственному управлению под влиянием ускоряющегося темпа развития цифровых технологий в целях расширения понятийного аппарата налогового администрирования в условиях цифровизации экономики.**

Зачастую в современных научных трудах цифровая трансформация деятельности налоговых органов сводится исключительно к сервисной составляющей:

- в качестве приоритетного направления работы налоговых органов рассматривается быстрая и бесконтактная работа с добросовестными налогоплательщиками;
- среди показателей «цифровой зрелости» налоговых органов ключевая роль отводится разработке многозадачных сервисов по электронному взаимодействию с налогоплательщиками;
- в качестве определяющего фактора, влияющего на рейтинг налоговых органов, выделяется развитие электронных сервисов.

Вместе с тем, для создания комфортной налоговой среды этого недостаточно, необходим комплексный подход при рассмотрении влияния цифровизации экономики на трансформацию системы налоговых органов.

Проведенный в рамках исследования анализ опыта налоговых администраций зарубежных стран, в наибольшей степени использующих современные цифровые технологии, показывает, что добиться повышения качества и эффективности налогового администрирования, в том числе в рамках взаимодействия с налогоплательщиками, удалось не только благодаря внедрению информационных технологий в процессы предоставления государственных услуг, но и за счет переосмысления парадигмы государственного управления в рамках перехода на реализацию принципов клиентоцентричности при принятии управленческих решений.

На сегодняшний день в Российской Федерации определение понятия «клиентоцентричность» на государственном уровне не введено, несмотря на то, что ряд экспертов связывает возможность кардинального совершенствования всех сфер общественной жизни и, прежде всего государственного управления, именно с данным понятием.

В современной научной литературе наряду с термином «клиентоцентричность» встречается термин «клиентоориентированность», которые зачастую выступают синонимами, что является не совсем верным:

- под термином «клиентоориентированность» следует понимать действия, которые направлены на понимание потребности клиента, выполнение требований и стремление превзойти ожидания каждого клиента;

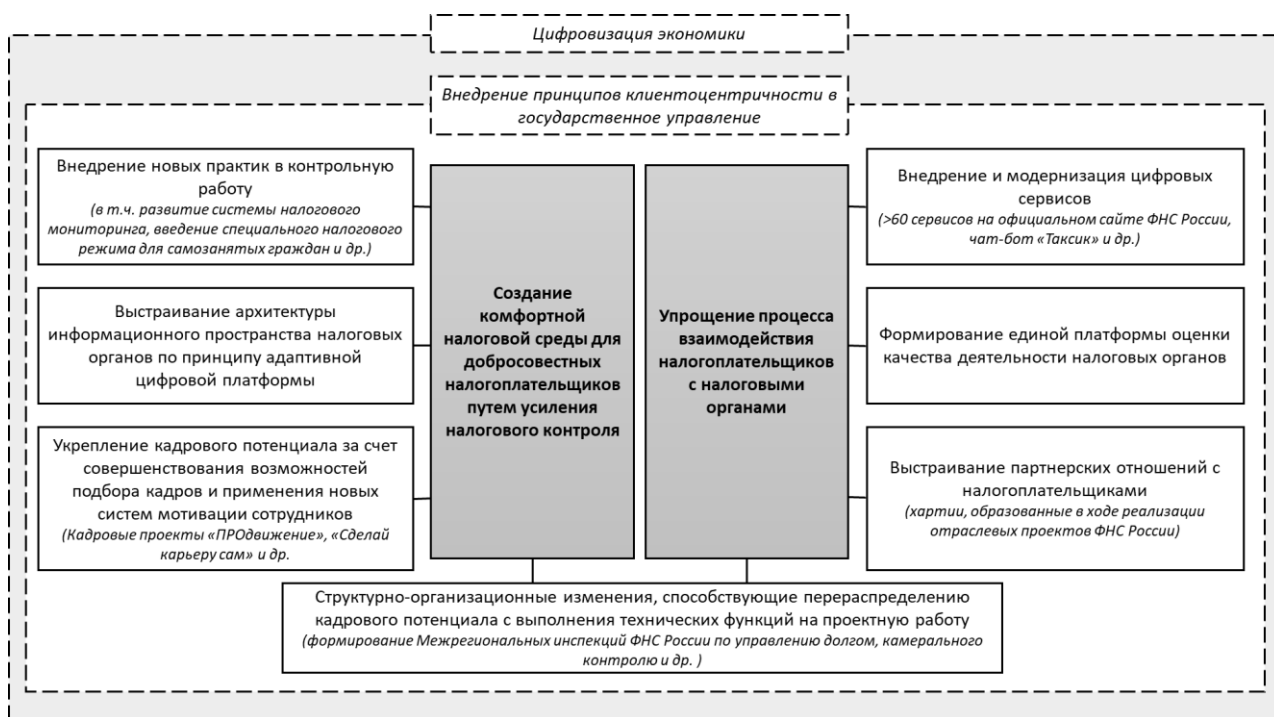
• под термином «клиентоцентричность» следует понимать модель построения деятельности, устройство организации, обеспечивающее предоставление услуг, максимально адаптированных для каждого клиента.

Таким образом, понятие клиентоцентричности значительно шире, нежели понятие клиентоориентированности. Клиентоцентричный подход основан на исследовании потребностей и поведения клиента, с которого начинается процесс создания продукта, услуги или сервиса.

На сегодняшний день цифровая трансформация системы налоговых органов в рамках реализации принципов клиентоцентричности привела к значительному расширению задач, стоящих перед налоговыми органами, систематизация которых позволяет выделить 2 приоритетных направления совершенствования налогового администрирования:

- создание комфортной налоговой среды для добросовестных налогоплательщиков путем усиления налогового контроля;
- упрощение процесса взаимодействия налогоплательщиков с налоговыми органами.

Предложенный автором комплексный подход к пониманию сущности и содержания налогового администрирования в рамках трансформации подходов к государственному управлению под влиянием ускоряющегося темпа развития цифровых технологий проиллюстрирован на Рисунке 1.



**Рисунок 1** - Комплексный подход при рассмотрении влияния цифровизации экономики на трансформацию системы налоговых органов

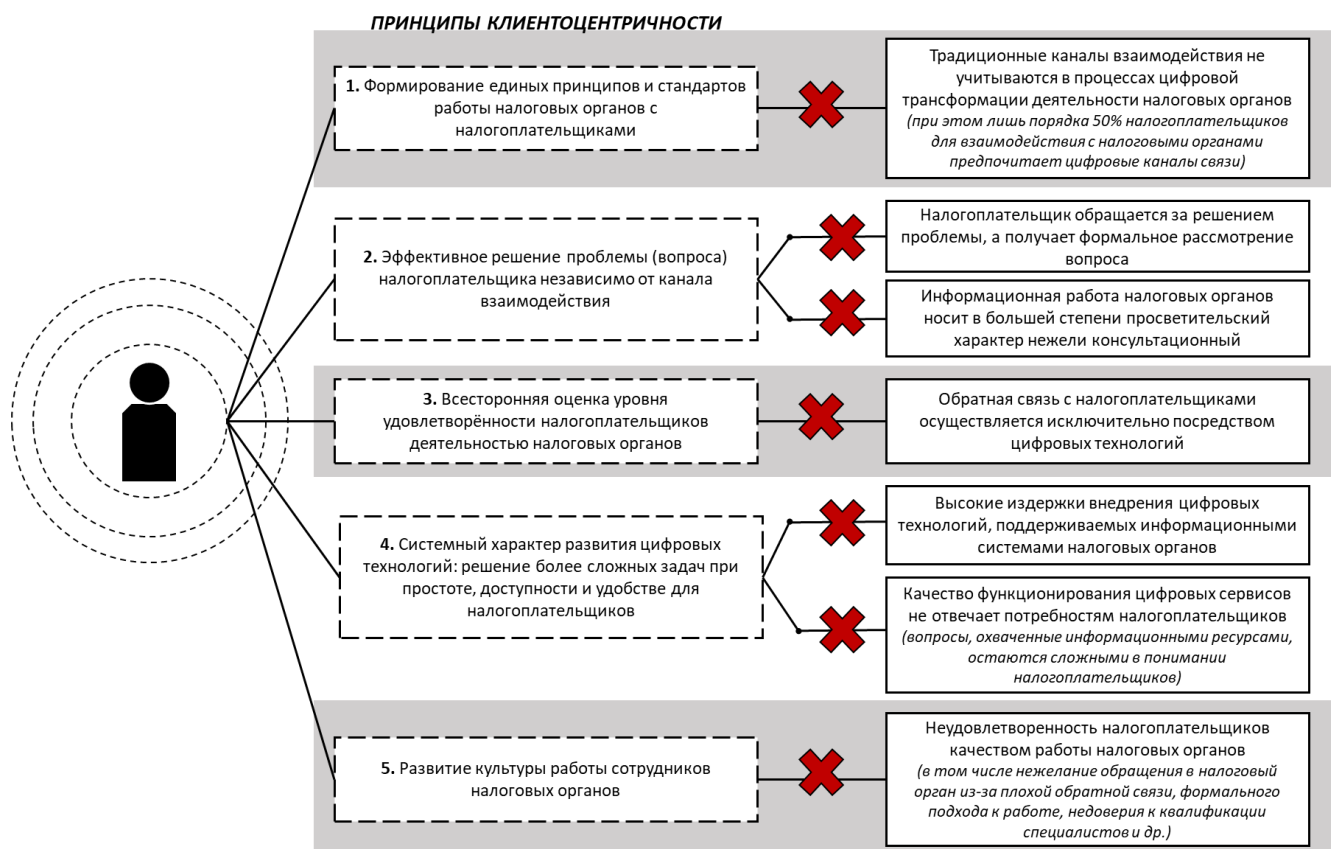
Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости расширения понятийного аппарата налогового администрирования в условиях цифровизации российской экономики, который, по мнению автора диссертации, должен учитывать комплексный подход при рассмотрении влияния

цифровизации экономики на трансформацию системы налоговых органов в условиях изменения парадигмы государственного управления.

## 2. Выявлены концептуальные причины искажения налогового взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков на практике в целях их устранения в рамках цифровой трансформации деятельности налоговых органов.

Поскольку в основе клиентоцентричного подхода стоит понимание клиента, крайне важно оценивать работу налоговых органов именно с позиции налогоплательщиков (их поведения, потребностей и желаний): как налогоплательщики оценивают качество и удобство взаимодействия с налоговыми органами, а также что ставят в приоритет в рамках взаимодействия с органами власти.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о наличии концептуальных причин искажения взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков на практике, что в большей степени связано с нарушением ключевых принципов клиентоцентричности, и представлены на Рисунке 2.



**Рисунок 2 - Концептуальные причины искажения налогового взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков на практике**

В работе исследуются механизмы устранения вышеуказанных причин в рамках цифровой трансформации системы налоговых органов. Построение деятельности на основе принципов клиентоцентричности позволит в полной мере реализовать потенциал цифровой трансформации системы налоговых органов в целях создания комфортной налоговой среды, что позволит не только

повышать эффективность работы налоговых органов, но и существенно снижать издержки налогоплательщиков при исполнении своих налоговых обязательств.

**3. Определены актуальные направления и тенденции институционального преобразования налогового администрирования на современном этапе в России и разработана модель цифровой трансформации деятельности налоговых органов, основным элементом которой выступает адаптивная цифровая платформа с встроенным многофункциональным аналитическим инструментом, в целях повышения эффективности и качества налогового администрирования.**

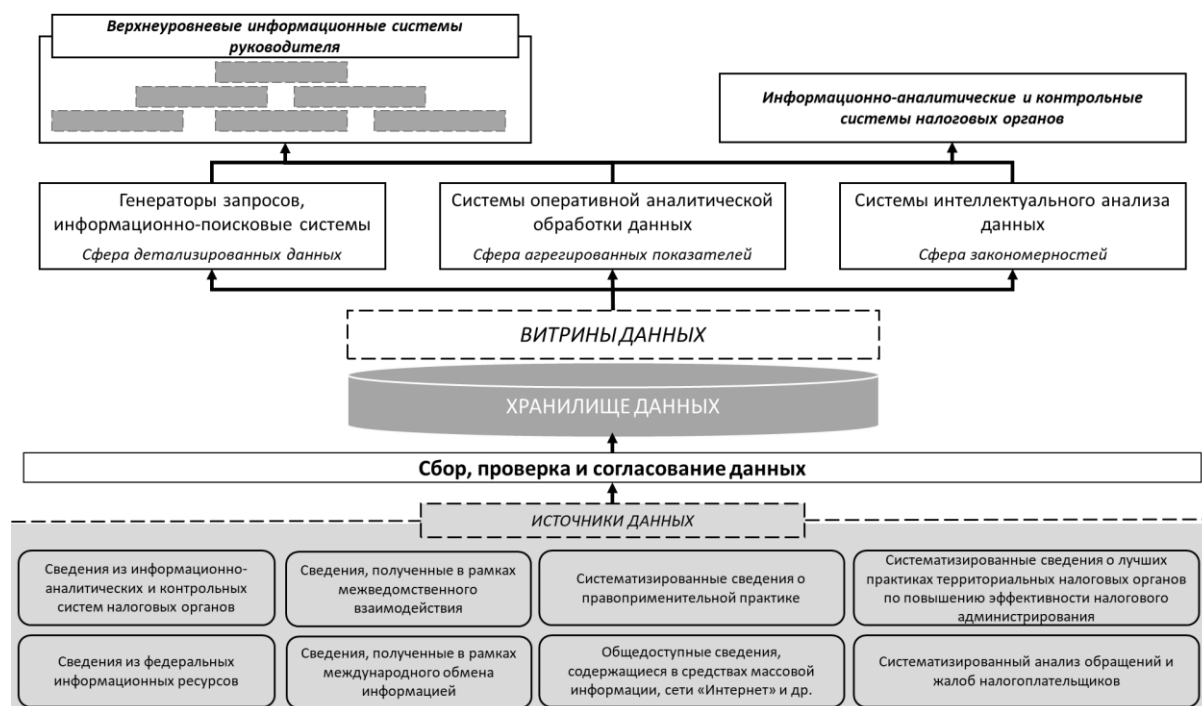
В современных реалиях перед налоговыми органами стоит достаточно непростая задача, поскольку необходимо обладать наиболее полным объемом информации не только о налогоплательщиках, но и об экономических, социальных и иных процессах в стране для принятия управленческих решений в целях создания комфортной налоговой среды. Учитывая изложенное, в целях обеспечения качественного налогового администрирования перед ФНС России встал вопрос о необходимости модернизации программного обеспечения, механизмов консолидации данных, а также разработки новых аналитических инструментов.

На первой стадии процесс цифровизации для ФНС России был представлен созданием веб-сайтов и персональных электронных сервисов, на второй — внедрением мобильных приложений и проактивных сервисов. Следующей закономерной стадией представляется именно трансформация налогового администрирования в рамках развития адаптивной цифровой платформы налоговых органов, работающей исключительно с цифровыми источниками данных в режиме реального времени.

В целях формирования комфортной налоговой среды на базе принципов клиентоцентричности, а также повышения эффективности и качества налогового администрирования, в том числе налогового контроля, одновременно с формированием адаптивной цифровой платформы ФНС России необходимо существенно расширить аналитические возможности программных продуктов, поскольку на сегодняшний день, несмотря на постоянно совершенствующиеся подходы к налоговому администрированию, значительно отстает его аналитическая составляющая. По результатам проведенного исследования автором обоснована необходимость разработки и внедрения в эксплуатацию многофункционального аналитического инструмента, который был бы способен в режиме реального времени обрабатывать информацию как из уже реализованных программных продуктов ФНС России, так и получаемых налоговыми органами из иных источников, в целях повышения качества налогового администрирования. При этом с учетом темпа развития цифровых технологий в перспективе указанный аналитический инструмент возможно сделать самообучаемым, в том числе благодаря технологиям искусственного интеллекта.

Разработанная автором модель цифровой трансформации деятельности налоговых органов, основным элементом которой выступает адаптивная

цифровая платформа с встроенным многофункциональным аналитическим инструментом представлена на Рисунке 3.



**Рисунок 3** - Модель цифровой трансформации деятельности налоговых органов, основным элементом которой выступает адаптивная цифровая платформа с встроенным многофункциональным аналитическим инструментом

Предложенный автором подход к консолидации данных позволит обеспечить целостность, актуальность, достоверность, непротиворечивость, а также своевременную оценку качества разрозненных данных, их преобразование в требуемый для аналитической обработки вид, что позволит значительно повысить качество и результативность налогового администрирования.

**4. Предложен инструмент повышения эффективности межведомственного взаимодействия в налоговой сфере в целях снижения издержек участников такого взаимодействия и повышения качества контрольно-надзорной деятельности.**

Цифровизация открывает принципиально новые возможности не только для взаимодействия общества и государства, но и для взаимодействия государственных органов друг с другом, в том числе в рамках обмена информацией, необходимой для осуществления своих полномочий (функций).

Ввиду особенностей налоговой системы налоговое администрирование затрагивает все сферы экономики. Таким образом, для осуществления качественного и эффективного налогового администрирования налоговым органам необходимы сведения из абсолютно разных сфер экономики, зачастую находящиеся в распоряжении иных органов исполнительной власти.

В настоящее время органами государственной власти активно ведется работа над улучшением системы межведомственного взаимодействия посредством совершенствования Системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) и создания Единой информационной платформы

национальной системы управления данными (ЕИП НСУД), основная задача которой улучшить качество и доступность государственных и муниципальных услуг.

Вместе с тем, на сегодняшний день достаточно большой объем информации, необходимой для осуществления налогового администрирования, все еще запрашивается налоговыми органами непосредственно у налогоплательщиков, что в том числе связано с существенными недостатками функционирования современной системы межведомственного взаимодействия. Существует достаточно серьезная проблема недостаточности/отсутствия в распоряжении профильных ведомств сведений (документов, информации), необходимых для исполнения их контрольной (надзорной) функции. Сложившаяся ситуация приводит как к увеличению административной нагрузки на граждан и бизнес, что рождает недовольство и непонимание, так и к невозможности качественного и эффективного исполнения контролирующими органами своих функций.

В диссертации показано, что в целях обеспечения более эффективного исполнения контролирующими органами, в том числе налоговыми органами, своих полномочий необходимо сформировать благоприятные условия для межведомственного взаимодействия, которые подразумевают получение доступа к документам (информации), находящимся в распоряжении органов государственной власти и необходимым для осуществления качественного контроля, на постоянной основе в режиме реального времени. Так, например, оперативный обмен информацией между налоговыми и иными контролирующими и надзорными органами позволит более оперативно выявлять и пресекать новые схемы уклонения от налогообложения.

На сегодняшний день реализовать вышеуказанную модель межведомственного взаимодействия возможно благодаря применению современных цифровых технологий. Автором обосновывается вывод, что интеграция данных в единую цифровую платформу при условии предоставления к ней в рамках компетенции доступа контролирующим (надзорным) органам позволит не только значительно сократить сроки проведения и повысить эффективность контрольных мероприятий, но и значительно уменьшить административную нагрузку на граждан и бизнес.

На Рисунке 4 проиллюстрированы выявленные автором недостатки функционирования современной системы межведомственного взаимодействия, обуславливающие целесообразность формирования адаптивной цифровой платформы налоговых органов в целях повышения эффективности межведомственного взаимодействия в налоговой сфере.

Создание адаптивной цифровой платформы налоговых органов позволит не только сформировать исчерпывающий перечень сведений, необходимых налоговым органам с указанием поставщиков соответствующей информации, что позволит регламентировать порядок и сроки их представления, но и значительно упростить интеграцию указанных сведений в СМЭВ и ЕИП НСУД соответственно, что значительно расширит охват информационной платформы.

Таким образом, внедрение предложенного инструмента повышения эффективности межведомственного взаимодействия в налоговой сфере позволит значительно снизить издержки участников такого взаимодействия, а также повысить качество контрольно-надзорной деятельности.



**Рисунок 4 - Недостатки функционирования современной системы межведомственного взаимодействия, обуславливающие необходимость формирования адаптивной цифровой платформы налоговых органов**

**5. Обоснована необходимость трансформации подхода к организации налогового взаимодействия в соответствии с современными требованиями комплексной модернизации налоговой системы в части развития функционала института налогового консультирования в условиях цифровой трансформации деятельности налоговых органов, что позволит не только повысить уровень налоговой культуры и грамотности населения, но и станет эффективным механизмом совершенствования системы налогового администрирования в целом.**

На сегодняшний день в Российской Федерации законодательство о налогах и сборах достаточно часто подвергается изменениям и (или) дополнениям. Кроме того, чтобы налогоплательщику действовать в рамках правового поля, ему необходимо руководствоваться не только Налоговым кодексом, но и принятыми в соответствии с ним федеральными законами, соответствующими законами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами муниципальных образований, подзаконными актами, разъяснениями Министерства финансов Российской Федерации, а также сложившейся судебной практикой.

Вместе с тем, налоговые органы ведут исключительно информационную работу с налогоплательщиками, осуществляя в большей степени просветительскую деятельность нежели консультационную, что в первую очередь связано с установленными правами и обязанностями налоговых органов, определенными статьями 31 и 32 Налогового кодекса соответственно. При этом разъяснения Министерства финансов Российской Федерации по



вопросам применения законодательства о налогах и сборах зачастую также не содержат исчерпывающего ответа на вопрос налогоплательщика и не применимы на практике, а носят в большей степени информационно-просветительский характер.

В проведенном исследовании показано, что сложность и изменчивость налоговой системы, неоднозначность разъяснений органов государственной власти и сложившейся судебной практики, а также многообразие способов и форм осуществления хозяйственных операций приводит к объективной необходимости развития института налогового консультирования. Автором проведена сравнительная характеристика различных подходов к определению сущности понятия налогового консультирования и обоснована необходимость уточнения соответствующих подходов в условиях цифровой трансформации деятельности налоговых органов.

По результатам проведенного анализа установлено, что в том или ином виде (в рамках рассмотрения обращений налогоплательщиков, функционирования интерактивных сервисов, организации информационно-просветительской деятельности и др.) деятельность налоговых органов фактически уже охватывает институт налогового консультирования.

Автором проведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков внедрения функционала института налогового консультирования на площадке налоговых органов, результаты которого отражены в Таблице 1.

**Таблица 1** - Анализ преимуществ и недостатков внедрения функционала института налогового консультирования в деятельность налоговых органов

Для налоговых органов		Для налогоплательщиков	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1 Представление разъяснений и рекомендаций в рамках рассмотрения сложных и нестандартных ситуаций – это путь к выявлению пробелов и несовершенств в законодательстве о налогах и сборах, а также в функционале действующих программных продуктов	Необходимость закрепления правового статуса оказания налоговыми органами консультационных услуг (например, путем отнесения их к разъяснениям налоговых и финансовых органов в рамках реализации норм пункта 8 статьи 75 и подпункта 3 пункта 1 статьи 111 Налогового кодекса)	Гарантия качества полученных разъяснений, в том числе благодаря действию норм пункта 8 статьи 75 и подпункта 3 пункта 1 статьи 111 Налогового кодекса (о неначислении пени на сумму недоимки, которая образовалась у налогоплательщика в результате выполнения им письменных разъяснений по вопросам применения законодательства о налогах и сборах, а также об исключении вины лица в совершении налогового правонарушения в результате выполнения налогоплательщиком указанных письменных разъяснений)	При предоставлении разъяснений и рекомендаций налоговый орган не учитывает особенности корпоративной организации и управления

Для налоговых органов		Для налогоплательщиков	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
2 Повышение налоговой грамотности и налоговой культуры налогоплательщиков	Значительные временные и финансовые издержки, связанные с необходимостью доработки существующих программных продуктов и разработки новых	Информационная безопасность получаемых и передаваемых сведений	При возникновении спорных ситуаций возникает необходимость обращения к сторонним специалистам для представления интересов
3 Повышение уровня доверия к налоговым органам	Необходимость наполнения электронного ресурса данными. При этом особую сложность в рамках автоматизации процесса представляет систематизация методологических разъяснений, требующих глубокого погружения в вопрос налогоплательщика	Безвозмездность услуги	Отсутствие независимого взгляда на вопрос
4 Организация эффективного взаимодействия налогоплательщиков с налоговыми органами	Необходимость повышения квалификации специалистов, поскольку одним из источников информации для ресурса будут именно предоставленные разъяснения в рамках рассмотрения обращений налогоплательщиков	Значительный опыт налоговых органов при решении схожих ситуаций	
5 Расширение числа пользователей интерактивных сервисов «Личный кабинет налогоплательщика-физического лица», «Личный кабинет юридического лица», «Личный кабинет индивидуального предпринимателя»		Возможность получения консультации и (или) разъяснений удаленно	

Таким образом, внедрение части функционала института налогового консультирования в деятельность налоговых органов, несмотря на значительные сложности, связанные с нормативно-правовым регулированием и техническим обеспечением, представляется целесообразным и обоснованным.

Благодаря цифровой трансформации налоговых органов на сегодняшний день стало возможным разработать и внедрить в эксплуатацию электронный ресурс, позволяющий налогоплательщику получить разъяснения и рекомендации по своей конкретной ситуации в рамках работы с

информационной базой, содержащей сведения о налогоплательщике, разъяснения финансовых и налоговых органов и т.д. Представляется целесообразным внедрить такой электронный ресурс на базе интерактивных сервисов «Личный кабинет налогоплательщика-физического лица», «Личный кабинет юридического лица», «Личный кабинет индивидуального предпринимателя», что позволит обеспечить наиболее простой и эффективный способ взаимодействия с налогоплательщиком в рамках предоставления разъяснений и рекомендаций по его конкретной жизненной ситуации.

Автором обосновывается вывод, что внедрение функционала института налогового консультирования в деятельность налоговых органов позволит не только вывести взаимодействие с налогоплательщиками на совершенно новый уровень и повысить уровень налоговой культуры и грамотности населения, но и станет эффективным механизмом совершенствования системы налогового администрирования в целом, поскольку подразумевает более глубокое погружение в проблемные вопросы налогоплательщиков, что позволит в режиме реального времени получать представление о несовершенствах программных продуктов ФНС России и пробелах в действующем законодательстве.

**6. Разработана методика организационно-методического обеспечения контрольно-надзорной деятельности налоговых органов, применение которой позволит обеспечить рост налоговых поступлений в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации и сформировать такую налоговую среду, при которой станет недопустимым получение налогоплательщиками прибыли и конкурентного преимущества за счет неполной уплаты налоговых платежей в бюджет.**

На сегодняшний день качество контрольной работы обеспечивается на этапе отбора объектов налогового контроля. Благодаря внедрению прорывных цифровых технологий налоговым органам удалось в значительной степени автоматизировать процессы определения налоговых рисков и расчета налогового разрыва в части применения налогоплательщиком схем ухода от налогообложения и минимизации своих налоговых обязательств.

По результатам проведенного исследования автором установлено, что современный подход налоговых органов к организации контрольной работы, несмотря на то, что совершенствуется на постоянной основе, все же в большей степени направлен на совершенствование «технического» блока работы (сопоставление показателей финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщиков по различным критериям), а не методологического, не отвечает в полной мере современным экономическим реалиям и вызовам, а также имеет ряд существенных недостатков.

Внедрение современных цифровых технологий позволяет налоговым органам одновременно совершенствовать все направления своей деятельности: повышать эффективность налогового контроля, качество взаимодействия с налогоплательщиками, а также иными министерствами и ведомствами, развивать международное сотрудничество и др.

В работе автором обосновывается вывод о том, что совершенствование принципов налогового администрирования в рамках формирования комфортной налоговой среды, в том числе в части создания честной конкурентной среды (недопущение использования схем уклонения от налогообложения в качестве конкурентного преимущества), реализации принципов незаметности налогового контроля для добросовестных налогоплательщиков и др., невозможно без совершенствования методологического подхода к осуществлению налогового контроля, в том числе благодаря возможностям современных цифровых технологий.

В Таблице 2 представлены выявленные недостатки современных подходов налоговых органов к осуществлению контрольно-надзорной деятельности и соответствующие практические рекомендации по укреплению методологической составляющей контрольно-аналитической работы налоговых органов благодаря возможностям цифровых технологий.

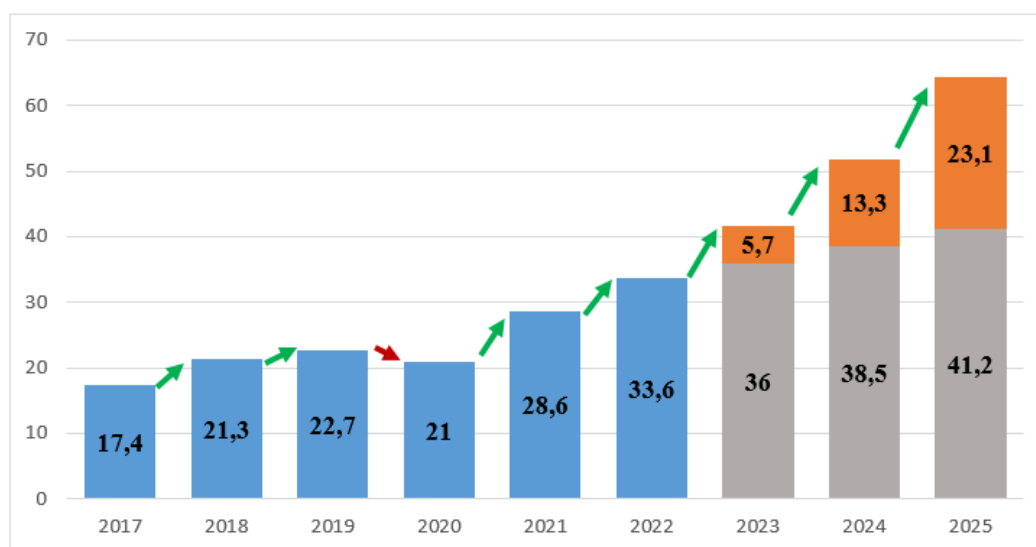
**Таблица 2** - Недостатки современных подходов налоговых органов к осуществлению контрольно-надзорной деятельности и соответствующие практические рекомендации по укреплению методологической составляющей контрольно-аналитической работы налоговых органов благодаря возможностям цифровых технологий

<b>Недостатки современных подходов налоговых органов к осуществлению контрольно-надзорной деятельности</b>	<b>Практические рекомендации по укреплению методологической составляющей контрольно-аналитической работы налоговых органов</b>
1. Недостаточное методологическое сопровождение контрольно-аналитической работы	1. Разработка концепции организации контрольной и контрольно-аналитической работы в части выявления методологических нарушений законодательства о налогах и сборах, непосредственно связанных с особенностями осуществления налогоплательщиками финансово-хозяйственной деятельности
2. Неэффективное использование новых возможностей осуществления налогового администрирования, связанных не только с внедрением современных цифровых технологий, но и с получением доступа к наиболее полному объему информации о налогоплательщике, при совершенствовании подхода к методологическому сопровождению налогового администрирования	
3. Низкая эффективность межведомственного взаимодействия в части проведения совместных контрольных мероприятий	2. Разработка межведомственных соглашений о взаимодействии в рамках проведения контрольно-надзорных мероприятий в соответствии с положениями Стандарта комплексной профилактики рисков причинения вреда охраняемым законом ценностям, разработанного Министерством экономического развития Российской Федерации.
4. Отсутствие возможности всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщика ввиду существующей организационной структуры налоговых органов	3. Изменение организационного подхода к проведению контрольной и контрольно-аналитической работы: привлечение на постоянной основе специалистов, в компетенцию которых входит методологическое сопровождение исчисления налогов и сборов, в том числе предоставление прав доступа к

Недостатки современных подходов налоговых органов к осуществлению контрольно-надзорной деятельности	Практические рекомендации по укреплению методологической составляющей контрольно-аналитической работы налоговых органов
	информационным аналитическим ресурсам налоговых органов в целях выявления методологических нарушений
5. Отсутствие показателей результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности в части методологической работы	4. Установление показателей результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности в части методологической работы
6. Децентрализация сведений, необходимых для эффективного методологического сопровождения контрольной работы	5. Разработка централизованного информационно-аналитического ресурса (подсистемы) в рамках формирования адаптивной цифровой платформы с многофункциональным аналитическим инструментом

Изменение подхода к осуществлению контрольно-надзорной деятельности в части укрепления методологической составляющей такого контроля благодаря возможностям современных цифровых технологий позволит сформировать такую налоговую среду, при которой станет недопустимым получение налогоплательщиками прибыли и конкурентного преимущества за счет неполной уплаты налоговых платежей в бюджет.

Практическая реализация сформулированных по результатам проведенного исследования предложений по развитию налогового администрирования в условиях трансформации цифровой экономики может привести к ежегодному приросту налоговых поступлений в консолидированный бюджет Российской Федерации (при сохранении положительной динамики прибыли организаций, объема налогооблагаемых доходов населения, а также сохранении тренда по снижению задолженности по налогам и сборам) не менее чем на 16%, что наглядно представлено на Рисунке 5.



**Рисунок 5** - Ожидаемые результаты практической реализации предложений по развитию налогового администрирования в условиях трансформации цифровой экономики

Таким образом, реализация сформулированных по результатам проведенного исследования предложений по развитию налогового администрирования в условиях трансформации цифровой экономики позволит обеспечить стабильный рост поступлений обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации, несмотря на влияние внешних факторов, а также прозрачность экономики и комфортную налоговую среду.

В заключении диссертационной работы обобщены результаты проведенного исследования, сформулированы основные выводы и даны рекомендации по их практическому применению.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### Рецензируемые издания

1. Гришанова, А. М. Тенденции развития цифровизации как фактора, определяющего совершенствование налогового администрирования / В. И. Братцев, А. М. Гришанова. – Текст: электронный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – Т. 2. – № 2. – С. 17-21. – ISSN 2227-3891. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45644104> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 0,51 печ. л. – 0,25 авт. печ. л.

2. Гришанова, А. М. Развитие процесса цифровизации как фактор, определяющий изменения механизма налогового администрирования / В. И. Братцев, А. М. Гришанова. – Текст: непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 1. – С. 5-13. – ISSN 2413-2829. – 1,05 печ. л. – 0,53 авт. печ. л.

3. Симачкова, А. М. Цифровая трансформация как способ осуществления налогового администрирования вне ведомственных границ / В. И. Братцев, А. М. Симачкова. – Текст: непосредственный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – Т. 3. – № 11. – С. 207-213. – ISSN 2227-3891. – 0,88 печ. л. – 0,44 авт. печ. л.

4. Симачкова, А. М. Налоговое консультирование в условиях цифровой трансформации налогового администрирования в России / В. И. Братцев, А. М. Симачкова. – Текст: непосредственный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2022. – Т. 2. – № 5. – С. 158-168. – ISSN 2227-3891. – 1,28 печ. л. – 0,64 авт. печ. л.

5. Симачкова, А. М. Сущность и содержание налогового администрирования в рамках трансформации подходов к государственному управлению под влиянием развития цифровых технологий / А. М. Симачкова. – Текст: непосредственный // Аудиторские ведомости. – 2023. – № 1. – С. 144-148. – ISSN 1727-8058. – 0,58 печ. л.

6. Симачкова, А. М. Направления развития организационно-методического обеспечения контрольно-надзорной деятельности налоговых органов / А. М. Симачкова. – Текст: электронный // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 1. – С. 262-265. – ISSN 2414-3995. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50513298> (дата обращения: 01.06.2023). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 0,44 печ. л.

#### Другие издания

7. Симачкова, А. М. Цифровая трансформация налоговых органов как инструмент создания комфортной налоговой среды / А. М. Симачкова, В. И. Братцев. – Текст: непосредственный // Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований: материалы XXVI междунар. науч.-практ. конф., 22-23 июня 2021 г. North Charleston : Morrisville: Lulu Press, Inc.. – С. 145-152. – 0,65 печ. л. – 0,33 авт. печ. л.

8. Гришанова, А. М. Международная практика по управлению изменениями в налоговой сфере, вызванными процессами цифровизации / А. М. Гришанова, В. И. Братцев. – Текст: непосредственный // Роль налогового планирования и учетно-аналитического обеспечения в безопасности функционирования хозяйствующих субъектов Т. 1: сб. ст. по итогам VII междунар. межвузовской науч.-практ. конф., посвящ. памяти профессора М. И. Баканова и профессора В. И. Петровой, 12 нояб. 2020 г. – Москва : РУСАЙНС, 2021. – С. 105-113. – 0,56 печ. л. – 0,28 авт. печ. л.

9. Симачкова, А. М. Цифровая трансформация налоговых органов в рамках реализации принципов клиентоцентричности / А. М. Симачкова. – Текст: непосредственный // XXXV Международные Плехановские чтения, 7-8 апр. 2022 г. : сб. ст. аспирантов и молодых ученых. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2022. – С. 253-258. – 0,35 печ. л.

10. Simachkova, A. M. Digital transformation of management resources for a comfortable tax environment / A. M. Simachkova, V. I. Bratcev. – Текст: электронный // Transformation of the Labor Market: Risks, Trust, Prospects of International Communications 2021: The Proceedings of the III International scientific and practical conference, 27-28 May 2021. - URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/36/shsconf\\_tlm2021\\_04001/shsconf\\_tlm2021\\_04001.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/36/shsconf_tlm2021_04001/shsconf_tlm2021_04001.html) (дата обращения: 01.10.2022). – 0,56 печ. л. – 0,28 авт. печ. л.

Подписано в печать 02.10.2023 г. Усл.печ.л. 1,5.  
Тираж 80 экз. Заказ № 1188-з.

---

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет  
имени Г. В. Плеханова».  
115054, Москва, Стремянный пер., 36.  
Напечатано в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».