


# Синергия цифровых технологий и сервисной модели деятельности налоговых органов как драйвер развития налогового администрирования

Любовь Ивановна Гончаренко, Алена Станиславовна Адвокатова 

Финансовый университет, Москва, Россия  
Контакт для переписки: [asadvokatova@fa.ru](mailto:asadvokatova@fa.ru) 

**Аннотация.** Налоговое администрирование как объект научного исследования имеет свою специфику, поскольку вопросы теории и практики тесно переплетаются. ФНС России стала признанным пионером по применению в своей деятельности новейших цифровых технологий, включая обработку больших данных информации, а также искусственный интеллект (ИИ). Осуществляя деятельность в постоянном контакте с налогоплательщиками, а именно в новых формах, ставшими возможными в условиях цифровизации, налоговые органы решают вопросы теоретического осмысления корректности применяемой терминологии, содержания известных и новых дефиниций известных категорий и явлений, также «налоги», «налоговая тайна», «клиентоориентированность», «человекоцентричность», «налоговая культура». Важно оценить и функциональные действия налоговых органов в части контрольной деятельности, исследовав новую его форму в виде налогового мониторинга, особенно с позиции межведомственного сотрудничества для целей повышения эффективности бюджетных расчетов, а также обоснования налоговых нововведений, обеспечения эффективности реализации задач национальных проектов с минимальной административной/контрольной нагрузкой, помимо прочего. Выделив сервисную модель деятельности налоговых органов, авторы рассматривают вопросы ее реализации в отношении различных категорий налогоплательщиков (физических и юридических лиц), показывают процесс трансформации и перспективы развития с учетом новых инструментов взаимодействия между налоговыми органами и налогоплательщиками.

**Ключевые слова:** налоговое администрирование, налоговый контроль, налоговые органы, человекоцентричность, клиентоориентированность, сервисная функция, цифровая трансформация, налоговые льготы, налоговые отношения

**Цитирование:** Гончаренко Л. И., Адвокатова А. С. 2024. Синергия цифровых технологий и сервисной модели деятельности налоговых органов как драйвер развития налогового администрирования // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. Том 10. № 2 (38). С. 131–145. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2024-10-2-131-145>

Поступила 27.03.2024; одобрена 14.04.2024; принята 08.07.2024

## **Synergy of digital technologies and service model of tax authorities as a driver of tax administration development**

**Lubov I. Goncharenko, Alena S. Advokatova**✉

Financial University, Moscow, Russia

Corresponding author: [asadvokatova@fa.ru](mailto:asadvokatova@fa.ru)✉

**Abstract.** As an object of scientific research, tax administration has its own specifics, since practical and theoretical issues are closely intertwined. The Russian Federal Tax Service has become a recognized pioneer in applying the latest digital technologies in its activities, including big data processing and artificial intelligence (AI). Being in constant contact with taxpayers, including in new digitalized forms, tax authorities solve theoretical questions on the correct terminology understanding and usage, the content of new and old definitions of known categories and phenomena, such as “taxes,” “tax secrecy,” “customer focus,” “human-centeredness,” and “tax culture.” It is important to assess the functional actions of tax authorities in terms of control activities, studying its new form in the form of tax monitoring, from the position of interdepartmental cooperation as well as, for the purpose of improving the efficiency of budget calculations and justification of tax innovations. That should ensure the effectiveness implementing national projects with minimal administrative or controlling burden, among other things. Having highlighted the service model of tax authorities’ detail, the authors consider the issues of its implementation in relation to different categories of taxpayers (individuals and legal entities); in addition, they show the process of transformation and prospects of development in view of new tools of interaction between tax authorities and taxpayers.

**Keywords:** tax administration, tax control, tax authorities, human centricity, service function, digital transformation, tax benefits, tax relations

**Citation:** Goncharenko, L. I., & Advokatova, A. S. (2024). Synergy of digital technologies and service model of tax authorities as a driver of tax administration development. *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*, 10(2), 131–145. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2024-10-2-131-145>

Received Mar. 27, 2024; Reviewed Apr. 14, 2024; Accepted Jul. 8, 2024

## Введение

Динамизм появления новых технологий (особенно актуальных цифровых) и беспрецедентный поток информации определяют фундаментальные и быстрые изменения в управлении экономическими процессами. В рамках национального проекта «Цифровая экономика» (2019–2024 гг.) выделен раздел «Цифровое государственное управление». Выбранный вектор налоговой политики на перенос акцента в сторону повышения качества администрирования при общей тенденции к стабильности налоговой нагрузки и повышению качества предоставления услуг характерно не только для Российской Федерации. Деятельность налоговых администраций оценивается не только по тому, *что* они, как правило, по функционалу делают, но и по тому, *как* они это делают [Адвокатова, 2020]. В этой связи актуальным представляется развитие не только цифровых технологий налогового администрирования и контроля, но и синергетического эффекта их интеграции в модель деятельности налоговых органов.

Важно обеспечить доступность и понимание налогоплательщиками предоставленных прав по применению преференций, а также формирование институциональных факторов, оказывающих влияние на продвижение новой модели клиентоориентированного подхода со стороны Федеральной налоговой службы (далее — ФНС России).

## Результаты и обсуждение

Современный цифровой информационный этап развития общественных отношений в полной мере базируется на четырех составляющих:

- 1) инфраструктура (доступ к Интернету, программное и кадровое обеспечение, телекоммуникации),
- 2) электронный бизнес (ведение финансово-хозяйственной деятельности через компьютерные сети),
- 3) электронная коммерция (дистрибуция товаров через Интернет),
- 4) электронное управление [Майбуров, Иванов, 2021, с. 284].

При этом, что важно, характерна комплексная трансформация взаимоотношений между государством и человеком (индивидуумом и трудовым институтом). Еще в 2020 г. Председатель Правительства РФ М. В. Мишустин определил в качестве первой из пяти

базовых ценностей «выстраивание всех сервисов государства вокруг потребностей людей. Действовать открыто, вести диалог на основе взаимного уважения и доверия»<sup>1</sup>.

Такая постановка задачи перед ФНС России была осуществлена еще в начале десятилетия годов XXI в. как развитие сервисно-ориентированной модели налогового администрирования [Гончаренко, Адвокатова, 2016]. Ее реализация была бы невозможной или не столь эффективной, если бы не были использованы актуальные цифровые технологии применительно к налоговым процессам.

После проведения работ по функционированию ряда внутренних сервисов ФНС России начала реализацию внешней инфраструктуры. С 2010 г. происходит развитие Фронт-офисов с акцентом на стандартизацию обслуживания налогоплательщиков. ФНС России одна из первых в стране повсеместно начала внедрять Систему управления очередью, Систему Call-центров, а также интеграцию с Порталом Государственных услуг. С 2012 г. запускается «Личный кабинет налогоплательщика для физических лиц» — самый масштабный проект налоговой службы в области электронных коммуникаций с налогоплательщиками. С его помощью налогоплательщики могут проверить список объектов своей собственности, включая возможность внесения изменений по запросу; уточнить льготы; оплатить налоги, не дожидаясь единого налогового уведомления; сформировать декларацию по форме 3-НДФЛ и отследить статус ее камеральной проверки.

С 2015 г. понятие личного кабинета налогоплательщика закреплено в Налоговом кодексе Российской Федерации (далее — НК РФ). Одновременно с развитием личных кабинетов налогоплательщиков с 2016 г. поэтапно начали развиваться такие сервисы как «Прозрачный бизнес» и другие. Акцент службы переносится на точку взаимодействия с налогоплательщиками, в том числе с трендом на бесконтактное налоговое администрирование. Сервисно-ориентированные механизмы налогового администрирования продолжают реализовываться во внедрении упрощенных процедур подачи налоговых деклараций и уплаты налогов, а также создании улучшенных условий обслуживания налогоплательщиков; тем самым они играют важную роль в повышении доверия налогоплательщиков к налоговым органам. Так, согласно отчетам ФНС России, за 2022 и 2023 г. увеличивается доля представленных деклараций в электронном виде при одновременном снижении времени на обработку формализованных обращений (таблица 1).

**Таблица 1.** Уровень удовлетворенности оказания услуг налогоплательщикам

**Table 1.** The degree of the taxpayers' satisfaction with the services provided

Критерий оценки	2022 г.	2023 г.
Доля представл. деклараций в электрон. виде	84,9%	92,6%
Сред. время обраб. формализован. обращений	10 дней	6,6 дней
Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления гос. услуг ФНС России	99,79%	99,8%

**Источник:** Итоги деятельности ФНС России. <https://data.nalog.ru>

**Source:** RF Federal Tax Service results. <https://data.nalog.ru>

<sup>1</sup> Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе. <http://government.ru/news/40074/>

За 15 лет ФНС России образовала совокупность разнонаправленных механизмов и сервисов, обеспечивающих сбор и систематизацию и обработку данных налогоплательщиков — цифровой контур ФНС России. По состоянию на декабрь 2023 г. на сайте ФНС России представлено более 70 различных сервисов. Пользователями Личного кабинета налогоплательщика для физических лиц стали 55 млн чел., Личного кабинета налогоплательщика индивидуального предпринимателя — 4,3 млн ИП, ведущих деятельность, и Личного кабинета налогоплательщика юридического лица — 2,1 млн организаций<sup>i</sup>. Администрируемая среда составляет более 158 млн физ. лиц, 3,9 млн ИП, 3,3 млн юр. лиц и более 9 млн самозанятых<sup>ii</sup>.

На настоящем этапе ФНС России стремится сделать сервисы простыми, понятными и удобными. Таким образом, дальнейший тренд будет на укрупнение их функционала и создание суперсервисов (объединяющих в себе несколько функций), направленных на переход от отдельных задач к решению объемных жизненных ситуаций<sup>iii</sup>.

Цифровые технологии имеют и обратную сторону, одна из которых состоит в угрозе утечки налоговой информации. Актуальным трендом, в том числе за рубежом, стала защита от киберугроз: согласно исследованию ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), процент национальных налоговых администраций, в которых внедрен соответствующий процесс, представляет следующую статистику по видам разработок (таблица 2).

Таким образом, были созданы технологические и институциональные факторы, влияющие на развитие моделей налогового администрирования, способствующие снижению уровня административной нагрузки и расходов, а также на обеспечение доступности передачи и получения налогоплательщиками налоговой информации.

**Таблица 2.** Налоговые администрации, внедрившие цифровые процессы

**Table 2.** Tax administrations which have implemented digital processes

Виды разработок	Доля внедрения, %
Комплексная стратегия управления данными	66
Оценка качества представляемых данных	88
Внедрена система этики данных	74
Контролируется доступ к пользовательским данным	100
Автоматически обнаруживается несанкционированный доступ	84
Существует подразделение кибербезопасности	90
Внешние стороны наняты для проверки безопасности	82

**Источник:** [OECD, 2023].

**Source:** (OECD, 2023).

<sup>i</sup> Итоги деятельности ФНС России за 2023 год. <https://data.nalog.ru>

<sup>ii</sup> Пленарное заседание Петербургского налогового форума (7–8 декабря 2023 года). <https://pnf.restec.ru>

<sup>iii</sup> Андрей Бударин: Хороший современный сервис должен быть простым, понятным и удобным. [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/14987760/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/14987760/)

Синергетический эффект цифровых технологий и сервисно-ориентированной модели налогового администрирования прослеживается и в целом в эволюции их развития. В ней можно выделить 3 этапа<sup>1</sup>:

- 1) 2015–2019 гг. «Ориентация на технологии» — утверждение Концептуальных положений о Миссии и ценностей налоговых органов, создание Лаборатории пользовательского тестирования.
- 2) 2020–2021 гг. «Ориентация на клиента» — дополнительное создание в структуре ФНС России 3 новых управлений:
  - управление организационного развития и пользовательского опыта,
  - управление развитие кадрового потенциала и служебной культуры,
  - управление профессионального развития.
- 3) 2022–н. в. «Ориентация на человека» — принятие Манифеста ФНС России (Перспектива—2030), а также процессы улучшения сервисной направленности на основе обратной связи.

Таким образом, проявление сервисно-ориентированной модели эволюционировало до внедрения принципов клиентоориентированности и последующей доработкой подходов до человекоцентричности — ориентация на человека (причем на человека как со стороны налогоплательщика, так и сотрудника налогового органа). Понятие «чело-векоцентричность» оказывается более широким, чем «клиентоориентированность», и не тождественным по смыслу и содержанию цифровизации или сервисному государству.

По мере расширения практической реализации новых подходов в налоговом администрировании с применением и цифровых технологий неизбежно возникнет необходимость его правового оформления на уровне закона или подзаконного нормативного правового акта [Калинин, 2023]. В настоящее время уже принципы человекоцентричности применяются при доработке нормативно-правового поля налогового администрирования. Например, с 1 января 2023 г. в России начал действовать новый механизм расчетов налогоплательщиков с государством — Единый Налоговый Счет (далее — ЕНС). При его внедрении ФНС России реализовала человекоцентричный подход через помощь налогоплательщикам в адаптации к произошедшим изменениям. В основу были заложены следующие мероприятия<sup>2</sup>:

- «переведено» 19 материалов на понятный язык;
- скорректировано 427 наименований операций в ЛК;
- снято 4 ролика по теме «ЕНС» («Что такое ЕНС?» «Что такое уведомление?» «Что такое saldo?» «Изменения в ЛК»);
- разработаны 4 брошюры о ЕНС («Для граждан», «Для ИП», «Для ЮЛ», «ПСН/УСН»);

<sup>1</sup> Пленарное заседание Петербургского налогового форума (7–8 декабря 2023 года). <https://pnf.restec.ru>

<sup>2</sup> Итоги деятельности ФНС России. [https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/2023/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/effectiveness/10m\\_23.pdf](https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/2023/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/10m_23.pdf)

- создана фокус-группа по информационным материалам;
- сегментировано 27 профилей налогоплательщиков (на основе режимов налогообложения; наличия/отсутствия сотрудников; наличия/отсутствия имущества);
- разработаны 4 карты клиентских путей предоставления уведомлений (ЛК, ТКС, через ТНО, почта);
- автоматизировано 14 сценариев заполнения уведомления, запущен виджет «Помощник по ЕНС» на промостранице и телеграмм-бот.

Один из трендов интерактивной среды сегодня — упрощение интерфейсов приложений. «Если мы не можем решить проблему в три клика, мы идем вниз, в типовые вопросы. Если и там нет интересующей нас ситуации, мы говорим, что приложение плохое», — пояснил Дмитрий Григоренко<sup>i</sup>. Поэтому ФНС России работает над упрощением работы своих сервисов. Был усовершенствован «Личный кабинет налогоплательщика». Для этого информация в кабинете была визуализирована в удобные схемы, были упрощены постановка на учет, поиск и оплата налоговых обязательств хозяйствующих субъектов. Этот сервис также позволяет платить налоги онлайн, получать налоговые вычеты, узнавать всю необходимую информацию без ненужных временных затрат на посещение налоговых инспекций<sup>ii</sup>.

Актуальные формы внедрения принципов клиентоориентированности активно развиваются и в государствах-участниках СНГ. Так, например, в Республике Казахстан запущен проект «Мобильный центр „Офис на колесах“» на базе Департамента государственных доходов (г. Алматы, Карагандинская область и др.), который позволяет оперативно и доступно оказывать госуслуги в местах скопления людей, на рынках, торговых домах в отчетные периоды, в сельских округах, а также обслуживать лиц с ограниченными возможностями [Казиева, 2023].

Скорость и доступность получения физическими лицами налоговых преференций — один из центральных векторов развития человекоцентричной модели в экосистеме налогового администрирования. Заложенные в этот процесс принципы должны базироваться на:

- простоте и понятности взаимодействия (порой сложность налогового законодательства не дает всем категориям налогоплательщиков разобраться со всей палитрой льгот и преференций, на которые он имеет право);
- применении единой экосистемы взаимосвязанных услуг и функций;
- обеспечении качественного уровня поступающей в налоговый орган информации в рамках межведомственного взаимодействия;
- построении сервисов на основе жизненных ситуаций;
- анализе потребностей и пользовательского опыта;
- ответственности.

---

<sup>i</sup> Основная задача ФНС России — упростить уплату налогов и взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами, — Дмитрий Григоренко // ФНС России. [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/8831766/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/8831766/)

<sup>ii</sup> Основная задача ФНС России — упростить уплату налогов и взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами, — Дмитрий Григоренко // ФНС России. [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/8831766/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/8831766/)

В человекоцентричной модели большое значение приобретают вопросы выстраивания системы коммуникации налоговых органов с гражданами через обратную связь, а также адаптивности контента, представленного на ресурсах ФНС России всем категориям граждан. Цифровая парадигма декларирования доходов и имущества налогоплательщиков нашла свое отражение, в частности, во взаимодействии налоговых органов и налогоплательщиков по имущественным налогам: по налогу на имущество физических лиц с 2018 г. действует беззаявительный (проактивный) порядок предоставления льгот, а по транспортному — с 1 января 2020 г.

Преференциальный список [Гончаренко, 2024] ежегодно уточняется/расширяется. Например, с 2021 г. проактивный порядок предоставления льгот по имущественным налогам распространен на ветеранов боевых действий, сведения о которых размещены в Единой государственной информационной системе социального обеспечения. В соответствии с п. 9.4 ст. 85 НК РФ Пенсионный фонд (ПФР) предоставил ФНС России сведения о 1,5 млн таких граждан, что учтено при применении имущественных льгот. Ранее аналогичный порядок предоставления льгот в рамках информационного обмена налоговой службой с ПФР, Росреестром, региональными органами соцзащиты применен для 6,5 млн налогоплательщиков: пенсионеров, предпенсионеров, инвалидов, владельцевхозпостроек площадью не более 50 м<sup>2</sup>, многодетных граждан<sup>1</sup>.

С 21 мая 2021 г. в упрощенном порядке налогоплательщики могут получить следующие налоговые вычеты по НДФЛ:

- инвестиционные налоговые вычеты (пп. 2 и 3 п. 1 ст. 219.1 НК РФ);
- имущественные налоговые вычеты в сумме фактически произведенных расходов на приобретение объектов недвижимого имущества и по уплате процентов по ипотеке (пп. 3 и 4 п. 1 ст. 220 НК РФ).

Работа продолжается. К примеру, с 2024 г. в налог на имущество физических лиц были внесены дополнительные изменения. Для целей гл. 32 НК РФ при исчислении данного налога и предоставления налоговых льгот и вычетов (ст. 403 и 407 НК РФ) дома (включая садовые, многоквартирные, наемные) и жилые строения приравнены к жилым домам независимо от вида разрешенного использования земельных участков, на которых они расположены. Указанное позволит использовать систему пониженных налоговых ставок, вычетов и иных льгот, предусмотренную гл. 32 НК РФ для налогообложения жилых домов и жилых строений, включая налоговый вычет в размере кадастровой стоимости 50 м<sup>2</sup> площади дома (п. 5 ст. 403 НК РФ). До 2024 г. такая льгота применялась только для домов и жилых строений, расположенных на земельных участках, предназначенных для ведения личного подсобного хозяйства, индивидуального жилищного строительства, огородничества, садоводства [Лашёнов, 2023].

Оценка уровня использования объема информации, попадающего в налоговые органы из внешних источников, является одним из звеньев цепи технологического контура

---

<sup>1</sup> Расширен перечень физических лиц, которым льготы по имущественным налогам предоставляются проактивно // ФНС России. [https://www.nalog.gov.ru/tn77/news/activities\\_fts/10804513/](https://www.nalog.gov.ru/tn77/news/activities_fts/10804513/)



проактивного налогового администрирования. Обеспечение своевременности и корректности получения и передачи информации является одним из актуальных вопросов в призме реализации сервисной функции налогового органа. Любой сбой порождает дополнительные коллизии между налоговыми органами и налогоплательщиками, начисление пени. В этой связи важен уровень цифрового контура налогового администрирования, в который входит межведомственное сотрудничество, что обеспечит условия для минимизации рисков некорректной и несвоевременной передачи информации. Соответствующим условием является внедрение в единую экосистему налогового администрирования качественного алгоритма передачи данных в рамках межведомственного взаимодействия, снижения технических ошибок, своевременного устранения причин их возникновения и принятия упреждающих мер, направленных на предотвращение ошибок форматно-логического контроля в сведениях, представляемых и формируемых налоговыми органами на основании данных, которые поступают, в частности, из ПФР, Органов соцзащиты, органов ГИБДД, Росреестра и многих других источников.

В условиях появления новых налоговых льгот федерального уровня значение проактивного налогового администрирования повышается. С 01.01.2024 в связи с принятием Федерального закона от 31.07.2023 № 389-ФЗ<sup>1</sup> вступают в силу изменения, предусматривающие возможность получения в упрощенном порядке наиболее востребованных социальных налоговых вычетов, в частности на оплату обучения, медицинских услуг, физкультурно-оздоровительных услуг, на уплату страховых взносов по договорам ДМС, добровольного пенсионного страхования и добровольного страхования жизни, а также на уплату пенсионных взносов по договорам негосударственного пенсионного обеспечения.

Предоставление вычетов в таком упрощенном виде стало возможным благодаря включению в экосистему налогового администрирования банков как участников отношений со своей экосистемой. Развитие этого направления будет способствовать достижению баланса интересов государства и налогоплательщиков посредством внедрения модели омникальности, которая подразумевает под собой всестороннюю, глубокую и тесную интеграцию каналов коммуникаций путем их объединения в единую общую систему. Благодаря омникальности предполагается, что требуемая информация будет встречаться на любом этапе пути пользователя, а именно как в процессе поиска информации, так и в процессе выполнения запланированных действий. При этом происходит взаимодействие в режиме реального времени, вследствие чего пользователям предоставляется полный доступ к продуктам и услугам, когда это необходимо.

Упомянутые изменения стали реальными в результате углубленной оценки пользовательского опыта. Основной инструментарий управления пользовательским опытом строится на экосистемном эффекте, включающем в себя два блока:

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 31.07.2023 № 389-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и о приостановлении действия абзаца второго пункта 1 статьи 78 части первой Налогового кодекса Российской Федерации»

- 1) «Управление пользовательским опытом» — сегментация жизненных ситуаций, система мониторинга обратной связи,
- 2) «Трансформация процессов, услуг и сервисов» — диагностика сервисов, стандарт цифровой экосистемы и платформенного тестирования.

Таким образом, необходимо дальнейшее совершенствование процесса цифровизации межведомственного взаимодействия, минимизация некорректной передачи информации по объектам, попадающим в категорию льготного налогообложения или же самого налогоплательщика. Важна также и сегментация профилей клиентов, совершенствование коммуникации, формирование среды обмена, развитие служебной культуры.

Вместе с тем нельзя забыть о сущностных свойствах налоговых отношений, имеющих одной из особенностей властный характер взаимодействия. В этом контексте важно рассматривать особенности нормативных и методологического изменений и их адаптацию в модель человекоцентричного налогового администрирования. Как справедливо отметила начальник управления организационного развития и пользовательского опыта А. Р. Галеева<sup>i</sup>, важно найти баланс интересов государства и налогоплательщиков, измерять индекс социально-репутационных рисков в привязке с деятельностью ФНС России.

Повышение уровня цифровизации организаций-налогоплательщиков, нашедший отражение, в частности, в таких отличительных признаках, как высокий уровень автоматизации, электронный внутренний документооборот, бухгалтерский и управленческий учет, электронные хранилища данных, использование CRM и т. п., обозначило и готовность бизнес-структур к более высокому уровню взаимодействия с налоговыми органами. По данным компании IBS, в 2012 г. объем хранящихся в мире цифровых данных вырос на 50%: с 1,8 до 2,7 ЗБ (2,7 трлн ГБ). В 2015 г. в мире каждые десять минут генерировалось столько же данных, сколько за весь 2003 г.

По данным компании NetApp, к 2003 году в мире накопилось 5 ЭБ данных (1 ЭБ = 1 млрд ГБ). В 2015 г. — более 6,5 ЗБ, причем тогда большие данные использовали лишь 17% компаний по всему миру<sup>ii</sup>.

Все больший объем данных в современных условиях, в том числе в рамках электронной коммерции, компании уже генерируют самостоятельно, что создает потребность в мощном аналитическом инструменте, позволяющим контролировать правильность исчисления и уплаты всех налоговых платежей. Таким образом, уровень цифровизации в деятельности налогоплательщиков стал драйвером развития налогового администрирования, вынужденного перестраиваться для обеспечения предотвращения уклонения от налогообложения.

Цифровые технологии и электронные сервисы спродуцировали в налоговой среде возникновение и новых подходов, и новых продуктов как результат деятельности налоговых

---

<sup>i</sup> Выступление А. Р. Галеевой на Integrated Thinking Day 2022 // YouTube. <https://youtu.be/5yE9XpZHRE0>

<sup>ii</sup> Действительно большие данные: как big data помогает компаниям зарабатывать. <https://thebell.io/dejstvitelno-bolshie-dannye-kak-big-data-pomogaet-kompaniyam-zarabatyvat> (дата обращения: 11.07.2022). Настоящий материал (информация) произведен и распространен иностранным агентом The Bell либо касается деятельности иностранного агента The Bell. 18+

органов в новых условиях. Наиболее заметным стал факт внедрения и весьма активного развития налогового мониторинга, еще относительно недавно считающегося невозможным в практике России [Гончаренко, 2011, с. 200].

«Концепцией развития и функционирования в России системы налогового мониторинга» предусмотрено расширение перечня его потенциальных участников к 2024 г. до более чем 7 800, увеличение количества участников налогового мониторинга на уровне не ниже 20% в год» (фактический прирост участников НМ в 2020 г. — 115%, 2021 г. — 120%, 2022 г. — 62%, 2023 г. — 31,2%) [Суворова, 2022].

Одним из инструментов расширения состава участников — снижение порога входа (с 1 млрд руб. по обороту и активам и 100 млн руб. по уплаченным налогам сегодня соответственно до 800 млн и 80 млн руб. с 2024 г., соответственно). Решается вопрос о дополнительных преференциальных условиях по вовлечению в налоговый мониторинг участников ОЭЗ (особых экономических зон), что позволит снизить административную нагрузку и на этот контингент налогоплательщиков, а значит, это будет способствовать их инвестиционной привлекательности.

Для налоговых органов «плюсы» расширения участников налогового мониторинга, в частности, состоят в следующем [Крашенинникова, 2023]:

- 1) получение массива данных для аналитической обработки с целью принятия решений не только по обеспечению оперативности и эффективности налогового контроля, но и для принятия более обоснованных в результате обширной информации об объекте мониторинга решений другими государственными органами, например Минфином при формировании показателей бюджетного планирования;
- 2) получение большего охвата различной информации, выводящей на выявление многообразия рисков, в частности некорректности или недостаточности норм налогового законодательства, судебных решений и т. п., с последующим их рейтингованием по уровню стандартности причин и установления тех, которые требуют экспертного суждения. Первые подлежат автоматической обработке, в частности, в рамках налогового мониторинга, а вторые — дополнительной разработке.

Расширение налогового мониторинга невозможно без масштабированного применения электронного документооборота (ЭДО). В качестве потенциально поставленной перспективной цели закреплен переход к начислению налоговыми органами оборотных налогов, в частности НДС, когда у налоговых органов будет максимально доступный и достаточный объем цифровых данных о продажах и покупках. Полученная таким образом информация позволит налоговому органу предзаполнить декларацию по НДС и направить ее налогоплательщику на верификацию. Однако в настоящее время далеко не все барьеры на этом пути устранены, работы по внедрению ЭДО продолжаются. Значительным шагом вперед по обеспечению полного покрытия ЭДО вместо автоматизации отдельно взятого документа стала разработка машиночитаемых доверенностей (МЧД). Они легли в основу проактивно разработанной модели, не обязательной для применения, но получившей поддержку бизнеса, содержательно представляющую распределенную систему, где все пользователи могут работать на основе электронных (машиночитаемых) доверенностей

с теми правами и доступами, которые они сами определяют. В настоящее время идет доработка формата стабилизации правил доверия, при том, что могут быть исключения (специализированные). Тем самым будет упрощено взаимодействие участников налоговых отношений, повысится прозрачность института доверия, соответственно, будет создана простая логичная система с доступом ко всем государственным органам, способствующая повышению качества управления бизнес-процессами<sup>i</sup>.

## Заключение

Внедрение цифровых технологий в деятельность налоговых органов стало важнейшим стимулом для расширения масштабов применения и углубления содержания риск-ориентированного подхода к проведению налогового контроля за правильностью исчисления и своевременностью уплаты налогов и сборов налогоплательщиков. В настоящее время в этом направлении также реализуются новые проекты, одним из которых является Цифровой налоговый кодекс. Это совокупность справочников контролей, документов, регистров для проведения налогового мониторинга<sup>ii</sup>. Поскольку технологическая модель проведения налогового мониторинга не воспринимает бумажный вариант документов налоговых органов, создана их электронная версия с привязкой к первичным документам. Система как бы прописывает строгий регламент действия и не пропустит «ошибки» налогоплательщиков. Тем самым справочники для участников налоговых отношений — инструмент самоконтроля. Вместе с тем еще идет работа над тем, чтобы такой контроль был и на предварительной стадии, т. е. до предоставления налогоплательщиком документов в налоговый орган.

Для работников налоговых органов цифровой налоговый кодекс — инструмент для освобождения инспектора от контроля за стандартными ситуациями за счет автоматической обработки и сосредоточения его внимания на сложных схемах. Важное место при этом уделяется выявлению тех норм действующего налогового законодательства, которые имеют признаки неоднозначной трактовки, вследствие чего их применение нередко приводит к «ошибкам» с судебными разбирательствами или решению в порядке досудебного рассмотрения с учетом экспертного суждения специалистов.

«Планируется также создать общую библиотеку налоговых рисков в целях мониторинга. В частности, чтобы можно было сформировать единую методологическую базу по спорным вопросам» [Коваленко, Леонов, 2022, с. 40]. Более того, ведется разработка алгоритмов выявления потенциальных рисков развития искусственного интеллекта, его применения в налоговой сфере. Тем самым создаются дополнительные стимулы для перехода на мониторинг, поскольку сужается круг оснований для проведения налоговых проверок участников. Вместе с тем в этих мерах находят отражение декларируемые государством принципы открытости и определённости взаимоотношений между участниками налоговых отношений, максимальная автоматизация таких отношений.

<sup>i</sup> Выступление Егорова Д. В. 25 октября 2023 г. в рамках налогового форума ТПП России. <https://nalogforum.tpprf.ru/den2> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>ii</sup> Утверждены порядки ведения справочников для налогового мониторинга. [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/13870783/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/13870783/) (дата обращения: 01.10.2023)

Следующий важный трек развития человекоцентричной модели налогового администрирования — это усилия для внедрения налоговой культуры в обществе, в частности с целью понимания и правильного толкования прав на получение налоговых преференций. Для этого во взаимодействиях между налоговыми органами и налогоплательщиками важнейшим направлением становится разъяснение действующих норм налогового законодательства, в том числе в части получения ими преференций. Основной целью достижения этого взаимодействия должны стать простота и доступность получения информации о преференциях.

Для развития налоговой грамотности важно создать естественную среду, в которой исполнение налоговых обязательств станет незаметным для налогоплательщика. Этому способствует развитие электронных сервисов, упрощение и визуализация сложной информации по актуальным вопросам налогообложения для налогоплательщиков. ФНС России определил основные направления работы с налогоплательщиками-физическими лицами по повышению их налоговой грамотности: проведение открытых уроков и дней открытых дверей, продвижение официального сайта ФНС России и его интерактивных сервисов, а также реализация активной социальной рекламы, семинаров, вебинаров и публичных слушаний<sup>1</sup>. Создаются имиджевые видеоролики и имиджевые статьи о работниках налоговых органов, посты в официальных социальных сетях.

Таким образом проведенное исследование показывает, что на современном этапе развития экосистемы налогового администрирования применяемые технологии находятся на качественно новом этапе развития суперсервисов. Совершенствование сервисно-ориентированной модели взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков в синергии с внедрением цифровых технологий представляет собой перспективное направление развития налогового администрирования. Одновременно необходимо повышение уровня налоговой культуры в обществе и внутри службы.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Адвокатова А. С. 2020. Налоговый контроль в условиях модификации отношений налоговых органов и налогоплательщиков: монография. М.: Рускайнс. 190 с.
- Гончаренко Л. И. 2011. Методология налогообложения и налогового администрирования коммерческих банков России: монография / Федеральное гос. образовательное бюджетное учреждение высш. проф. образования «Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый ун-т), Каф. налогов и налогообложения. М.: Финансовый ун-т. 330 с.
- Гончаренко Л. И. 2024. Налоговые льготы и преференции как инструменты реализации налоговой политики устойчивого экономического развития // Современная налоговая политика: учебник и практикум для вузов / под ред. Н. И. Малис. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт.

---

<sup>1</sup> Основная задача ФНС России — упростить уплату налогов и взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами // ФНС России. [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/8831766/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/8831766/)

- Гончаренко Л. И., Адвокатова А. С. 2016. Современные формы налогового контроля как инструмент обеспечения бюджетной устойчивости // *Инновационное развитие экономики*. № 6–2 (36). С. 129–135.
- Казиева О. Н. 2023. Новые подходы по взаимодействию органов государственных доходов с налогоплательщиками: Магистерский проект ... Магистр бизнеса. <https://repository.apa.kz/xmlui/handle/123456789/1318>
- Калинин А. М. 2023. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // *Вопросы государственного и муниципального управления*. № 3. С. 7–25. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>
- Коваленко Н. С., Леонов Е. М. 2022. Налоговый мониторинг: итоги 2021 года и перспективы развития // *Налоговед.* № 1. С. 34–41. <https://e.nalogoved.ru/944850>
- Крашенинникова М. А. 2023. «У нас нет задачи ослабить, минимизировать контроль за налогоплательщиками. Задача — контролировать эффективно» // *Налоговед.* № 11. С. 15–30. <https://e.nalogoved.ru/1057538>
- Лашёнов А. В. 2023. Ключевые новации в налогообложении имущества с 2024 года // *Налоговая политика и практика*. № 12 (252). С. 34–38.
- Майбуров И. А., Иванов Ю. Б. (ред.). 2021. Нарративы индивидуального подоходного налогообложения в XXI веке: монография для магистрантов направлений «Экономика», «Финансы и кредит». М.: ЮНИТИ-ДАНА. 295 с.
- Суворова Е. В. 2022. Обратная связь: как работает с крупнейшими налогоплательщиками // *Налоговед.* № 12. С. 13–17. <https://e.nalogoved.ru/1003375>
- OECD. 2023. Digital transformation journeys // *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ebd89cab-en>

## References

- Advokatova, A. S. (2020). *Tax control in the conditions of modification of relations of tax authorities and taxpayers*. Rusayns. [In Russian]
- Goncharenko, L. I. (2011). *Methodology of taxation and tax administration commercial banks in Russia*. Finansovyy universitet. [In Russian]
- Goncharenko, L. I. (2024). Tax benefits and preferences as tools for realization of tax policy of sustainable economic development. In N. I. Malis (Ed.), *Modern tax policy* (3<sup>rd</sup> ed., pp. 54–63). Yurayt. [In Russian]
- Goncharenko, L. I., & Advokatova, A. S. (2016). Modern forms of tax control as tool to ensure budget sustainability. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki*, (6–2), 129–135. [In Russian]
- Kazieva, O. N. (2023). *New approaches on interaction of state revenue authorities with taxpayers* [Master dissertation, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan]. <https://repository.apa.kz/xmlui/handle/123456789/1318> [In Russian]
- Kalinin, A. M. (2023). Using the principle of client-centeredness in public administration: implementation agenda. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*, (3), 7–25. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25> [In Russian]
- Kovalenko, N. S., & Leonov, E. M. (2022). Tax monitoring: the results of 2021 and development prospects. *Nalogoved*, (1), 34–41. <https://e.nalogoved.ru/944850> [In Russian]

- Krashennikova, M. A. (2023). "We have no task to weaken, minimize control over taxpayers. The task is to control effectively." *Nalogoved*, (11), 15–30. <https://e.nalogoved.ru/1057538> [In Russian]
- Lashchenov, A. V. (2023). Key innovations in property taxation from 2024. *Nalogovaya politika i praktika*, (12), 34–38. [In Russian]
- Mayburov, I. A., & Ivanov, Yu. B. (Ed.). (2021). *Narratives of individual income taxation in the 21<sup>st</sup> c.* YuNITI-DANA. [In Russian]
- Suvorova, E. V. (2022). Feedback: how to work with the largest taxpayers. *Nalogoved*, (12), 13–17. <https://e.nalogoved.ru/1003375> [In Russian]
- OECD. (2023). Digital transformation journeys. In *Tax administration 2023: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ebd89cab-en>

## Информация об авторах

Любовь Ивановна Гончаренко, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Кафедры налогов и налогового администрирования Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет, Москва, Россия  
[lgoncharenko@fa.ru](mailto:lgoncharenko@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-9872-3279>

Алена Станиславовна Адвокатова, кандидат экономических наук, магистр юриспруденции, доцент Кафедры налогов и налогового администрирования Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет, Москва, Россия  
[asadvokatova@fa.ru](mailto:asadvokatova@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4358-4005>

## Information about the authors

Lubov I. Goncharenko, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Director of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Tax, Audit, and Business Analysis, Financial University, Moscow, Russia  
[lgoncharenko@fa.ru](mailto:lgoncharenko@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-9872-3279>

Alena S. Advokatova, Cand. Sci. (Econ.), Master of Law, Associate Professor, Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Tax, Audit, and Business Analysis, Financial University, Moscow, Russia  
[asadvokatova@fa.ru](mailto:asadvokatova@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4358-4005>