

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ****Дмитрий Сергеевич ШЛЫЧКОВ<sup>а</sup>, Юлия Сергеевна РОДИЧЕВА<sup>б</sup>**

<sup>а</sup> кандидат экономических наук, доцент Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
sds457@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 9841-7651

<sup>б</sup> студентка департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
rodichevajs@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 6429-6881

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 13.12.2017  
Получена в доработанном виде 15.01.2018  
Одобрена 23.01.2018  
Доступна онлайн 29.08.2018

УДК 336.22  
JEL: E62, H30, H32

**Ключевые слова:**

налоговый контроллинг, цифровая экономика, горизонтальный мониторинг, электронное фактурирование

**Аннотация**

**Тема.** В условиях цифровой экономики внедрение технологических новинок в систему налогового учета и контроля организации стало требованием времени. В исследовании рассмотрена роль новых технологий в повышении эффективности налогового отдела компании.

**Цели.** Критический анализ основных тенденций развития внутреннего и внешнего налогового контроля.

**Методология.** В исследовании использованы методы логического, статистического анализа.

**Результаты.** Выяснено, что программа горизонтального мониторинга, принятая на вооружение налоговыми регуляторами многих стран, включая Россию, требует построения эффективной системы внутреннего налогового контроля. При разработке данной системы высока роль информационных технологий, ERP-систем, платформ на основе стандартов COSO. Установлено, что оптимизировать решение рутинных задач налогового отдела поможет внедрение программных роботов (RPA), а интерпретацию неструктурированной информации (например, в пояснениях к отчетности) ускоряет использование когнитивных технологий.

**Выводы.** Внедрение новых технологий позволяет справляться с растущими требованиями к налоговой функции организации. Инновации повышают производительность и оперативность реакции на изменения, унификацию процессов. Взаимодействие с налоговыми регуляторами развивается по пути расширения электронного документооборота. Трансформация роли налогового специалиста подразумевает решение более сложных эвристических и оптимизационных задач.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Шлычков Д.С., Родичева Ю.С. Тенденции развития налогового контроллинга в условиях цифровой экономики // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. – 2018. – Т. 11, № 3. – С. 354 – 364.  
<https://doi.org/10.24891/fa.11.3.354>

Современная экономика – это комплексная, противоречивая и изменчивая среда, где одним из ключевых факторов успеха компании становится ее способность шагать в ногу со временем, беспрестанно адаптируясь к новым условиям, но в то же время сохраняя целостность и устойчивость, создавая добавленную стоимость (НДС) для общества.

Существование в подобной среде, которую многие исследователи заслуженно называют термином VUCA-World<sup>1</sup> [1, с. 2], вынуждает

<sup>1</sup> VUCA – аббревиатура из английских слов *Volatility* (нестабильность), *Uncertainty* (неопределенность), *Complexity* (сложность) и *Ambiguity* (неоднозначность). Мир VUCA связан с четвертой промышленной революцией, и он затрагивает не только экономику или национальные интересы, но и людей. Чтобы стать успешным в этой ситуации, нужно меняться.

организации по всему миру оптимизировать функционирование своих финансовых и налоговых департаментов.

В настоящее время функции профессионалов в области налогообложения не ограничиваются обеспечением соблюдения компанией налогового законодательства. Целый ряд стейкхолдеров предъявляет новые требования к работе налогового отдела любого предприятия. Ожидается, что деятельность налоговых специалистов будет способствовать:

- сокращению рисков и более эффективному выполнению обязательств компании в условиях ограниченных ресурсов;
- формированию вклада в общий финансовый результат компании путем сокращения издержек, поддержки операционных процессов и улучшения качества денежного потока;
- принятию стратегических решений с точки зрения анализа финансовых и нефинансовых факторов (к примеру, специфики налогообложения в определенной юрисдикции) [2].

Еще одним ключевым требованием времени стало внедрение технологических новинок в систему учета налогов организации. Это неудивительно, поскольку уже несколько лет все указывает на стремительное развитие цифровой экономики – результат трансформационных эффектов новых технологий общего назначения в области информации и коммуникации.

Государственные требования по степени так называемой диджитализации процесса налогового контроля варьируются от страны к стране, однако могут быть обобщены в пять основных групп<sup>2</sup>:

- 1) электронный документооборот – налогоплательщикам необходимо заполнять стандартизированные формы налоговых деклараций и иных документов в электронном виде;
- 2) электронное ведение налогового учета – в электронном виде к определенному

сроку регулятору передаются данные учета, основные и вспомогательные документы (счет-фактура, пробный баланс);

- 3) электронное согласование и сравнение данных – электронная передача дополнительных данных и документов для оценки (например, банковских выписок); регулятор проверяет и сравнивает данные по типам налогов, налогоплательщикам и различным юрисдикциям в режиме реального времени;
- 4) электронный аудит – сверка реальных налоговых данных компании с заполненными ею отчетными формами, отправка налогоплательщикам электронных результатов аудита с ограниченным временем на обратную связь;
- 5) полная электронная оценка – регуляторы рассматривают и оценивают налоговые данные напрямую, минуя отчетные формы; налогоплательщики имеют ограниченное время на обратную связь по суммам налога, рассчитанного для них государством.

Во многих странах принята на вооружение концепция налогового горизонтального мониторинга. Впервые такая программа была введена в Нидерландах в 2005 г. Суть программы – уход от вертикального мониторинга (налоговых проверок) к взаимному доверию налогоплательщика и регулятора: первый, с учетом предоставления ему информационной безопасности, раскрывает подробную информацию о своей предпринимательской деятельности, второй же, обработав данные сведения, предоставляет налоговое консультирование, предупреждает плательщика о рискованных операциях и причинах, предопределяющих их<sup>3</sup>.

Эта концепция развивается с 2015 г. и в нашей стране. Так, ФНС России заключены соглашения о горизонтальном мониторинге с некоторыми крупнейшими налогоплательщиками: международной организацией «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.», ПАО «РусГидро», ПАО «Мобильные телесистемы», ПАО «Интер РАО ЕЭС», ПАО «Северсталь» [3, 4].

В рамках горизонтального налогового мониторинга организации должны

<sup>2</sup> EY – Enhancing and Integrating Technology Throughout the Tax Life Cycle. 11th Annual Domestic Tax Conference, 28 April 2016, New York City.  
URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-enhancing-and-integrating-technology-throughout-the-tax-life-cycle-11th-dtc-new-york/\\$FILE/EY-enhancing-and-integrating-technology-throughout-the-tax-life-cycle-11th-dtc-new-york.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-enhancing-and-integrating-technology-throughout-the-tax-life-cycle-11th-dtc-new-york/$FILE/EY-enhancing-and-integrating-technology-throughout-the-tax-life-cycle-11th-dtc-new-york.pdf)

<sup>3</sup> Горизонтальный налоговый мониторинг: опыт Нидерландов.  
URL: [https://zakon.ru/blog/2015/3/31/gorizontalnyj\\_nalogovyy\\_monitoring\\_opyt\\_niderlandov](https://zakon.ru/blog/2015/3/31/gorizontalnyj_nalogovyy_monitoring_opyt_niderlandov)

предоставлять регулирующим органам большой объем данных (рис. 1):

- 1) подходы к обнаружению и оценке налоговых рисков;
- 2) основные контрольные процедуры, направленные на преодоление либо снижение указанных рисков;
- 3) система документирования и подтверждения выполнения процедур внутреннего контроля, а также оповещения о сроках предоставления подтверждающей документации в налоговый орган;
- 4) процесс обработки и подготовки результатов работы системы внутреннего контроля для их представления в налоговый орган.

Для агрегации и систематизации подобной информации, а также повышения эффективности процессов на самом предприятии необходимо внедрить систему внутреннего налогового контроля (Tax Control Framework) – совокупность внутренних методов, обеспечивающих оперативное выявление и оценку всех налоговых рисков, полноценный анализ налоговых расчетов компании [5, с. 4].

Внедрение такой системы позволяет организации добиться следующих преимуществ:

- 1) обновление информации в режиме реального времени;
- 2) улучшение имиджа, повышение доверия заинтересованных сторон;
- 3) эффективная система управления и контроля налогообложения;
- 4) повышение качества налоговых данных;
- 5) более короткие сроки составления налоговой отчетности;
- 6) лучшее понимание налоговой ситуации, обеспечивающее более глубокое уяснение вариантов налогового планирования и оптимизации налогообложения;
- 7) меньшее количество исправлений во время налоговых проверок и снижение затрат на аудит.

Считается, что построение эффективной системы налогового контроля в компании должно основываться на шести принципах<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> EY – aHead of Tax. Tax Control Framework (TCF) for Energy and Mining. Barcelona, Spain, 2017, June 6–8. URL:

- 1) соответствие налоговой стратегии, принятой высшим руководством организации, предъявляемым требованиям;
- 2) охват всех релевантных транзакций;
- 3) разделение ответственности: если высшее руководство гарантирует разработку, дизайн, внедрение и тестирование системы, то роль налогового департамента заключается в поддержании ее эффективной работы;
- 4) наличие свода правил и четкого алгоритма отчетности, позволяющих выявлять налоговые риски и управлять ими;
- 5) регулярная проверка эффективности системы;
- 6) гарантии эффективной работы системы для внутренних и внешних стейкхолдеров.

Очевидно, что в условиях цифровой экономики не последнюю роль в организации системы налогового контроля внутри компании играют средства информационных технологий и специалисты ИТ-департамента (табл. 1). И если на этапе планирования такой системы эта роль скорее пассивная (ведь прежде всего организация должна определиться с целями внутреннего налогового контроля, приоритетными видами налогов, разработать пилотную версию), то для дальнейшего построения системы она становится одной из ключевых.

Информационные технологии необходимы при проведении налогового риск-анализа, определении необходимых критериев налогового контроля, непосредственной автоматизации оценки по данным критериям и формировании соответствующих отчетов, оптимизации рутинных задач, реализации мониторинга, своевременном обновлении данных. Современное программное обеспечение существенно повышает точность обработки налоговой информации и ускоряет этот процесс.

Разработано много вариантов программного обеспечения (ПО), позволяющих реализовать систему внутреннего налогового контроля на предприятии. Понимая, что это востребовано, ведущие аудиторские и консалтинговые компании разрабатывают свои версии ПО (например, инструмент KPMG Meijburg & Co. на основе стандартов COSO – Комитета организаций – спонсоров Комиссии Тредвея).

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-tax-control-framework-tcf-for-energy-and-mining/\\$FILE/ey-tax-control-framework-tcf-for-energy-and-mining.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-tax-control-framework-tcf-for-energy-and-mining/$FILE/ey-tax-control-framework-tcf-for-energy-and-mining.pdf)

В процессе формирования систем налогового контроля высока роль ERP-пакетов<sup>5</sup>.

После непосредственного внедрения системы ее можно улучшать с помощью реализации новых технологических решений в следующих сферах [6, с. 38; 7]:

- 1) управление делопроизводством – обеспечение прозрачности для налогообложения, сокращение издержек, времени тестирования;
- 2) предоставление налоговой отчетности, подготовка налоговой декларации – автоматизация процесса для его ускорения, улучшения качества и повышения эффективности, экономии ресурсов;
- 3) аналитика – улучшение качества налоговых данных; автоматизирует выявление аномалий и отклонений от плана, позволяет проводить сценарный анализ;
- 4) трансфертное ценообразование – улучшение мониторинга, корректировка и облегчение анализа соответствующей документации.

На вопрос «Считаете ли вы, что инструменты автоматизации процессов помогут увеличить добавленную стоимость, создаваемую бизнесу налоговым департаментом?», который был задан в рамках опроса более 1 000 налоговых специалистов по всему миру, 68% ответили положительно, 7% – отрицательно. В то же время 25% отметили, что такие технологии не применимы в налоговом подразделении [8].

Несмотря на то что говорить о повсеместной уверенности в пользе новейших технологий для налогового контроля пока не приходится, существует множество примеров, которые подтверждают значимость технологических изобретений для данной сферы.

Широки возможности использования инноваций для ускорения рутинных задач в налоговом планировании и контроле. Robotic Process Automation (RPA) – это новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов и

искусственного интеллекта [9]. Ее использование позволяет автоматизировать повторяющиеся задачи, такие как извлечение и форматирование данных, их передача, заполнение форм отчетности.

Когнитивные технологии полезны для налогового отдела тем, что могут обрабатывать большие объемы информации и формулировать гипотезы, генерировать решения. Рассмотрим этот тезис на примере.

Допустим, организации необходимо обработать несколько форм Schedule K-1 – налоговой формы, используемой в США для декларации персональной доли дохода в необлагаемом образовании, участники которого несут налоговые обязательства индивидуально (например, в товариществе)<sup>6</sup>.

Сам документ имеет четкую структуру, разработанную и закреплённую регуляторами. Однако приложения и примечания к нему допускается составлять в свободной форме. А это значит, что при отсутствии единой таксономии каждый налогоплательщик по-иному структурирует информацию, описывая разными словами одни и те же явления.

Сотруднику необходимо тратить время на то, чтобы разобрать предоставленную в примечании информацию и проанализировать ее. Однако процесс восприятия, классификации и анализа подобных неструктурированных данных можно автоматизировать с помощью программ, основанных на распознавании языка и машинном обучении. Это приведет к повышению качества анализа ввиду снижения вероятности негативного влияния человеческого фактора – случайных ошибок.

Естественно, подобный подход применим не только для форм Schedule K-1. Например, в России это может быть полезно при анализе пояснений по налогу на добавленную стоимость к декларации, которые налогоплательщик имеет право представить в свободной форме [10].

Новейшие инструменты бизнес-анализа и Enterprise intelligence (EI) помогают усилить контроль и повысить прозрачность процессов. Аналитические налоговые панели данных, построенные на основе облачных технологий, ИТ-решений для мониторинга и трекинга, могут облегчить контроль налоговой позиции организации и ее филиалов [11, с. 5].

<sup>5</sup> ERP – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного оборудования, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. ERP-система – конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

<sup>6</sup> Универсальный русско-английский словарь.  
URL: [https://universal\\_ru\\_en.academic.ru](https://universal_ru_en.academic.ru)

Формируя такие панели данных, ведущие организации включают в них следующую информацию:

- 1) налоговые составляющие;
- 2) ключевые финансовые показатели (например, выручка и прибыль);
- 3) отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства;
- 4) эффективные ставки налогообложения;
- 5) налоговые убытки и чистые операционные убытки;
- 6) сравнение плановых и фактических данных;
- 7) налоговая политика организации;
- 8) документация (в том числе, описание процедур внутреннего контроля и аудита, механизма трансфертного ценообразования);
- 9) результаты внутреннего контроля и налоговых проверок;
- 10) риски, которые необходимо учитывать в налоговом планировании;
- 11) факторы налогообложения, влияющие на принятие стратегических решений.

Получение четкого представления о состоянии налоговых расчетов организации в части налога на добавленную стоимость или GST (аналога этого налога) – важный шаг для создания эффективной налоговой стратегии. В последние годы передовые технологии, такие как Интернет и мобильные приложения, позволяют управлять косвенными налоговыми обязательствами.

Интересны данные опроса, проведенного в 2012 г. среди ответственных руководителей компаний: 40% полагают, что из-за развития электронного фактурирования (e-invoicing) бумажные счета-фактуры исчезнут к 2020 г. При этом 35% уже тогда активно применяли сервисы для передачи и согласования электронных документов (не только счета-фактуры, но и накладные, договоры).

Применение электронного фактурирования имеет несколько неоспоримых плюсов. К ним относятся:

- сокращение расходов на печать бумажного варианта, почтовых расходов;

- автоматизация и большая степень стандартизации самих счетов-фактур;
- сокращение числа случайных ошибок;
- удобство агрегирования данных для аудита.

Считается, что электронное фактурирование также улучшает ситуацию с денежными потоками компании, поскольку ускоряются платежи и сокращается время работы с кредиторской задолженностью.

Однако стоит учитывать, что в данный момент счет-фактура – базовый документ для большинства систем учета НДС/GST, важнейший для определения начисляемой суммы налога. Поэтому компании должны гарантировать, что процедура электронного фактурирования, включая сканирование документов и их архивирование, полностью соответствует закону.

Использование такого метода технически сложно, возникают риски конфиденциальности информации, а иногда – и юридическая неопределенность (особенно для межстрановых трансакций). Известно, что летом 2010 г. в Налоговый кодекс РФ были внесены поправки, позволяющие использовать счета-фактуры в электронном виде.

Электронное фактурирование несет перечисленные преимущества и российским налогоплательщикам. Однако организациям нужно быть очень осторожными, потому что это может усложнить процесс возмещения налога на добавленную стоимость.

Дело в том, что в случае составления электронного документа существуют две даты: дата оформления счета-фактуры, отраженная в строке 1 счета-фактуры, и дата выставления счета-фактуры, то есть день, когда продавец направил счет-фактуру оператору электронного документооборота (ЭДО). Если организация, к примеру, реализовала товар в последний день II квартала, а оператор ЭДО получил счет-фактуру в первый день III квартала, то получится, что организация начислила налог раньше, чем выставила счет-фактуру. А покупатель получит электронный счет-фактуру в более поздний период, чем он фактически был выставлен. И хотя налоговая служба не видит здесь нарушений, есть риск, что ее сотрудники откажут компании в вычете налога

на добавленную стоимость по такому «опоздавшему» документу [11].

Один из ярчайших примеров повышения эффективности налогового контроля с помощью новых технологий в условиях цифровой экономики – тенденция к переходу на использование налоговой отчетности в формате XBRL. XBRL (Extensible Business Reporting Language – «расширяемый язык деловой отчетности») – универсальный, основанный на расширяемом языке разметки (XML) стандарт, предназначенный для публикации, обмена, анализа и сравнения финансовых данных и деловой информации<sup>7</sup>.

Стоит отметить, что на практике для налогового аудита недостаточно использование лишь XBRL, нужно использовать также его расширение – подход к представлению данных главных и вспомогательных бухгалтерских книг в виде XML и XBRL. Он ориентирован на описание связей для обеспечения возможности детализации значений расчетных элементов до первичной информации, дает возможность определять таксономии для отдельных видов операций<sup>8</sup>.

Считается, что сегодня передовые позиции использования XBRL в налоговых целях занимают Нидерланды, реализующие Программу стандартизированной деловой отчетности (Standard Business Reporting, SBR). В ноябре 2017 г. была опубликована новая версия голландской национальной таксономии XBRL для финансовой информации в целях более полного соответствия требованиям решения SBR Assurance.

Новая таксономия должна использоваться с 1 января 2018 г. при подготовке отчетности в электронном формате. Данное изменение влияет на большое количество частных компаний, для которых требуется проведение аудита, но пока не распространяется на публичные компании в Нидерландах<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Смерников И. «1С: Бухгалтерия НФО»: базовое решение для автоматизации некредитных финансовых организаций. URL: <http://docplayer.ru/34136005-1s-buhgalteriya-nfo-bazovoe-reshenie-dlya-avtomatizacii-nekreditnyh-finansovyh-organizaciy.html>

<sup>8</sup> Банк России. Вестник XBRL. 2016. № 1. С. 7–8. URL: [https://www.cbr.ru/publ/xbrl/xbrl\\_2016-01.pdf](https://www.cbr.ru/publ/xbrl/xbrl_2016-01.pdf)

<sup>9</sup> Голландия обновляет таксономию, чтобы перейти на аудит электронной отчетности. URL: <http://xbrl.org.ru/2017/11/01/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%8F-%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%83%D0%B5%D1%82-xbrl>

Впрочем, стоит учитывать, что в Голландии налоговый и бухгалтерский учет гармонизированы. С этой точки зрения России, возможно, будет более полезно ориентироваться на опыт других стран, которые активно внедряют XBRL, – Великобритании и Японии.

Великобритания была первой страной, которая начала использовать XBRL для налоговых целей (2004 г.). В отличие от других стран, здесь в обязательном порядке предоставляется отчетность в формате iXBRL. В данный момент в такой форме налоговую отчетность в стране представляют все типы компаний (для сравнения: в Японии в XBRL формируется консолидированная отчетность групп компаний в отношении налога на прибыль). При этом не все показатели британской таксономии обязательны к заполнению, однако минимальный набор включает порядка 1 400 элементов.

Отмечается, что Великобритания и Япония в основном стараются повысить эффективность процесса сбора отчетности, тогда как Нидерланды развиваются в сторону интеграции и унификации элементов таксономии<sup>10</sup>.

Согласно информации Банка России, с 1 января 2018 г. все типы некредитных финансовых организаций должны предоставлять регулярную отчетность в Банк России в формате XBRL на основе таксономии, разработанной Банком России. Результаты анализа международного опыта использования XBRL в налоговых целях, безусловно, будут полезны для налаживания данного процесса, особенно на первоначальных этапах.

В заключение стоит отметить, что при внедрении новых технологий в процессы налогового планирования и контроля на предприятии существенно меняется роль сотрудника налогового отдела. Исключение рутинных задач позволяет профессионалам увеличить свою вовлеченность в работу, посвятить больше времени более глубокому эвристическому анализу новых возможностей и путей минимизации риска, поиску тех решений, которые действительно создают ценность для компании. Сотрудникам отдела все больше нужны ИТ-навыки.

Внедрение инноваций для налоговых целей повышает производительность, позволяет в реальном времени отслеживать данные,

<sup>10</sup> Банк России. Вестник XBRL. 2017. № 1. URL: [https://www.cbr.ru/publ/xbrl/longread/4/01\\_2017.html](https://www.cbr.ru/publ/xbrl/longread/4/01_2017.html)

обеспечивает большую унификацию и стандартизацию процессов.

Инновации-роботы могут работать над ускорением решения рутинных задач налогового департамента, когнитивные технологии дают возможность обработки неструктурированной информации. Именно налоговым специалистам

первыми предстоит работать с этими автоматизированными процессами, а главное – формировать содержательную основу для функционирования новых технологий, конструировать логические связи, необходимые для анализа налоговых данных, и устанавливать приоритеты задач в соответствии с налоговой политикой и стратегией организации.

**Таблица 1**

**Роль информационных технологий в построении системы внутреннего налогового контроля компании**

**Table 1**

**The role of IT in building a system of internal tax control of the company**

Этап	Цель этапа	Роль информационных технологий
Планирование	Определить: – цели системы налогового контроля; – приоритетные виды налогов; – охват системы налогового контроля (распространяется ли он на филиалы)	Пассивная роль
Формирование концепции	Определить наиболее существенные налоговые риски. Сформировать понимание налоговых процессов компании. Оценить текущее состояние налогового риск-менеджмента в компании (hard & soft controls)	Налоговый риск-анализ. Анализ процессов. Системный анализ. Сбор сведений об информационных технологиях, задействованных в налоговом контроле
Разработка	Определение и формулирование алгоритмов необходимых процедур внутреннего налогового контроля	Идентификация уже функционирующих процедур внутреннего налогового контроля. Формулирование алгоритмов необходимых процедур внутреннего налогового контроля на языках программирования. Интеграция контрольных процедур в системы управления процессами
Внедрение	Непосредственная реализация контрольных процедур. Их внедрение в бизнес-процессы и системы предприятия	Запуск механизмов авторизации процедур и операций. Превентивное реагирование на потенциально возможные проблемы, формирование соответствующих отчетов. Контроль применения разработанной системы. Решение рутинных задач
Мониторинг	Тестирование эффективности внедренной системы внутреннего налогового контроля. Непрерывное улучшение и обновление системы	Формирование отчетов по итогам реализации контрольных процедур. Разработка средств непрерывного мониторинга. Автообновление системы

Источник: [7]

Source: [7]

**Рисунок 1**

**Требования, установленные в России для участников Кооперативной программы соблюдения в рамках горизонтального мониторинга**

**Figure 1**

**Requirements stated in Russia for participants of the Cooperative Compliance Program in the framework of horizontal monitoring**

Информационные технологии	Система внутреннего налогового контроля	Налоговая информация	Налоговые риски
Налаживание системы электронного документооборота. Допуск налоговых регуляторов к ERP-системам предприятия	Раскрытие информации о системе внутреннего налогового контроля в формате, разработанном ФНС России	Более частое предоставление большего объема налоговой информации. Повышенные требования к качеству информации и скорости ее предоставления	Повышенные требования к прозрачности информации в части налоговых рисков

Источник: [4, с. 7]

Source: [4, p. 7]

**Список литературы**

1. Casey G.W. Jr. Leading in a VUCA World. 2017, 7 p.  
URL: <https://www.johnson.cornell.edu/Portals/32/PDFs/execed/Cornell%20Executive%20Education%20-%20VUCA%20Leadership%20-%20February%202017.pdf>
2. EY – Managing Indirect Tax Data in the Digital Age.  
URL: <http://www.ey.com/gl/en/services/tax/vat--gst-and-other-sales-taxes/ey-managing-indirect-tax-data-in-the-digital-age-1-overview>
3. Ильин А.Ю. Горизонтальный мониторинг – новый метод в системе налогового контроля. 2015. URL: <http://отрасли-права.рф/article/1471>
4. Rodionov I. Russian Cooperative Compliance Program – Tax Monitoring. 2015, September 28.
5. Tax Control Framework: From a Focus on Risks to Being in Control: A Different Approach. Netherlands Tax and Customs Administration. 2008, March, 21.  
URL: [https://download.belastingdienst.nl/itd/beleid/overige/tax\\_control\\_framework.pdf](https://download.belastingdienst.nl/itd/beleid/overige/tax_control_framework.pdf)
6. Drs. G.A. de Roest RE, Drs. M.R. van den Brink, Drs. S. Janssen RE. W.T.B. Peters RE RA. Establishing a Tax Control Framework: The Utility and Necessity of IT.  
URL: <https://www.compact.nl/articles/establishing-a-tax-control-framework-the-utility-and-necessity-of-it>
7. Rainey S.K., Brown B., Kirk D.B. Bots, Natural Language Processing, and Machine Learning. *Tax Executive*, 2017, September 21. URL: <http://taxexecutive.org/bots-natural-language-processing-and-machine-learning>
8. Смирнов Н. Центр цифровой трансформации // Директор информационной службы (CIO.ru). 2017. № 6. URL: <https://www.osp.ru/cio/2017/06/13052722>
9. Дидух Ю. Как правильно написать в налоговую службу пояснения к декларации по НДС. URL: <http://ppt.ru/nalogi/nds/poyasnenie>



10. PWC. Advanced Risk and Compliance Analytics: Enhancing Your Business Value. 2016.  
URL: <https://www.pwc.in/assets/pdfs/ras/it-and-project-assurance/advanced-risk-and-compliance-analytics.pdf>
11. Иванов М., Скляр Д. Плюсы и минусы электронных и бумажных счетов-фактур с точки зрения удобства для компании. 2015. URL: <http://отрасли-права.рф/article/4570>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## TENDENCIES OF TAX CONTROLLING DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

Dmitrii S. SHLYCHKOV <sup>a,\*</sup>, Yuliya S. RODICHEVA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
sds457@mail.ru  
ORCID: not available

<sup>b</sup> Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
rodichevajs@mail.ru  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Received 13 December 2017  
Received in revised form  
15 January 2018  
Accepted 23 January 2018  
Available online  
29 August 2018

### Abstract

**Subject** This article discusses the role of new technologies in improving the efficiency of the company's tax department.

**Objectives** The article intends to analyze the main tendencies in the development of internal and external tax controlling.

**Methods** The research involves the methods of logical and statistical analyses.

**Results** The article shows the role and importance of information technologies in building an effective system of internal tax control of organizations.

**Conclusions** The introduction of new technologies allows to cope with the growing requirements to the tax function of the organization.

**JEL classification:** E62, H30, H32

**Keywords:** tax controlling,  
digital economy, horizontal  
monitoring, e-invoicing

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Shlychkov D.S., Rodicheva Yu.S. Tendencies of Tax Controlling Development in the Conditions of Digital Economy. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2018, vol. 11, iss. 3, pp. 354–364.  
<https://doi.org/10.24891/fa.11.3.354>

## References

1. Casey G.W. Jr. Leading in a VUCA World. 2017, 7 p.  
URL: <https://www.johnson.cornell.edu/Portals/32/PDFs/execed/Cornell%20Executive%20Education%20-%20VUCA%20Leadership%20-%20February%202017.pdf>
2. EY – Managing Indirect Tax Data in the Digital Age.  
URL: <http://www.ey.com/gl/en/services/tax/vat--gst-and-other-sales-taxes/ey-managing-indirect-tax-data-in-the-digital-age-1-overview>
3. Il'in A.Yu. *Gorizontaľ'nyi monitoring – novyi metod v sisteme nalogovogo kontrolya* [Horizontal monitoring is a new method in the tax control system]. 2015.  
URL: <http://отрасли-права.рф/article/1471> (In Russ.)
4. Rodionov I. Russian Cooperative Compliance Program – Tax Monitoring. 2015, September 28.
5. Tax Control Framework: From a Focus on Risks to Being in Control: A Different Approach. Netherlands Tax and Customs Administration. 2008, March, 21.  
URL: [https://download.belastingdienst.nl/itd/beleid/overige/tax\\_control\\_framework.pdf](https://download.belastingdienst.nl/itd/beleid/overige/tax_control_framework.pdf)

6. Drs. G.A. de Roest RE, Drs. M.R. van den Brink, Drs. S. Janssen RE. W.T.B. Peters RE RA. Establishing a Tax Control Framework: The Utility and Necessity of IT. URL: <https://www.compact.nl/articles/establishing-a-tax-control-framework-the-utility-and-necessity-of-it/>
7. Rainey S.K., Brown B., Kirk D.B. Bots, Natural Language Processing, and Machine Learning. *Tax Executive*, 2017, September 21. URL: <http://taxexecutive.org/bots-natural-language-processing-and-machine-learning/>
8. Smirnov N. *Tsentr tsifrovoy transformatsii* [A center of digital information]. *Direktor informatsionnoi sluzhby (CIO.ru)*, 2017, no. 6. (In Russ.) URL: <https://www.osp.ru/cio/2017/06/13052722>
9. Didukh Yu. *Kak pravil'no napisat' v nalogovuyu sluzhbu poyasneniya k deklaratsii po NDS* [How to represent the VAT return in the Tax Bureau]. URL: <http://ppt.ru/nalogi/nds/poyasnenie>
10. PWC. Advanced Risk and Compliance Analytics: Enhancing Your Business Value. 2016. URL: <https://www.pwc.in/assets/pdfs/ras/it-and-project-assurance/advanced-risk-and-compliance-analytics.pdf>
11. Ivanov M., Sklyarov D. *Plyusy i minusy elektronnykh i bumazhnykh schetov-faktur s tochki zreniya udobstva dlya kompanii* [Pros and cons of electronic and paper VAT invoices from the point of view of company's convenience]. 2015. URL: <http://отрасли-права.рф/article/4570>

#### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.