

**КАЧЕСТВО НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: МИРОВОЙ ОПЫТ****Анастасия Александровна АНИСИМОВА**

научный сотрудник Центра перспективного финансового планирования, макроэкономического анализа и статистики финансов, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации (НИФИ), Москва, Российская Федерация  
 Aanisimova@nifi.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6421-8349>  
 SPIN-код: 7429-5381

**История статьи:**

Рег. № 675/2019  
 Получена 22.10.2019  
 Получена в доработанном виде 05.11.2019  
 Одобрена 19.11.2019  
 Доступна онлайн 29.11.2019

УДК 336.2

JEL: H2, H3

**Ключевые слова:**

налоговое  
 администрирование,  
 качество налогового  
 администрирования,  
 цифровизация экономики,  
 электронные сервисы

**Аннотация**

**Предмет.** Актуальность исследования обусловлена развивающимся в глобальной и национальных экономиках процессом цифровизации, стремительно меняющемся способом взаимодействия в обществе, в том числе и в налоговой сфере. Новые цифровые технологии внедряются в целях повышения качества налоговых услуг.

**Цели.** Определение понятия качества применительно к налоговому администрированию и выявлению способов его оценки в условиях цифровизации.

**Методология.** Применен анализ и синтез мирового опыта в сфере налогового администрирования в условиях цифровизации экономики.

**Результаты.** Дано определение понятию качества налогового администрирования, а также представлены способы и причины его оценки со стороны налоговых органов, международных организаций и отдельных исследователей.

**Выводы.** Способы оценки налогового администрирования налоговыми органами: проведение мониторинга обращений налогоплательщиков за услугами; анализ причин обращений налогоплательщиков; анализ значимости налоговых сервисов; выявление издержек доставки услуг по разным каналам; анализ уровня обслуживания и ожиданий налогоплательщиков; выявление уровня осведомленности налогоплательщиков об услугах налоговой службы и о предпочтительных методах и каналах взаимодействия. Международные организации и отдельные исследователи осуществляют анализ качества налогового администрирования посредством странового сопоставления в целях выработки рекомендаций по улучшению процесса налогового администрирования.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

**Для цитирования:** Анисимова А.А. Качество налогового администрирования в условиях цифровизации экономики: мировой опыт // *Финансы и кредит*. — 2019. — Т. 25, № 11. — С. 2508 — 2520.  
<https://doi.org/10.24891/fc.25.11.2508>

**Введение**

В современном мире процесс цифровизации экономики трансформирует привычные отношения в обществе. Количество различных новых цифровых сервисов в мире во многом можно объяснить скоростью их развития за счет технологического прогресса в сфере ИТ. Но чем можно объяснить скорость их внедрения? Ведь цифровые технологии широко используют в различных бизнес-процессах и на их внедрение компании могут тратить огромные средства. Стоит заметить при этом, что данные расходы могут быть и

неэффективны, если клиенты по-прежнему предпочитают использовать уже проверенные инструменты взаимодействия. В любом случае для всех сейчас очевидны изменения в бизнес-сфере при взаимодействии с клиентами и партнерами в коммерческих сделках и инфраструктуре. Большие перемены во взаимодействии имеют место и между физическими лицами в сфере коммуникаций, осуществления перевода денежных средств и т.п. [1]. Основные принципы работы в бизнес-среде применяются в государственном секторе, включая сферу налогообложения.

В настоящее время эта тенденция проявляется во внедрении новых электронных сервисов в целях повышения качества взаимодействия с гражданами и предпринимателями. То есть, одна из основных причин широкого внедрения цифровых сервисов в налоговом администрировании обусловлена стремлением к улучшению его качества.

### Качество в налоговом администрировании

Общепринятого определения качества налогового администрирования не существует несмотря на то, что данное понятие широко используется специалистами-практиками и исследователями. Как пример можно привести одно из определений из зарубежного источника, где под качеством налогового администрирования подразумевают качество оказываемых услуг для налогоплательщика, простоту доступа к информации о налоговых обязательствах, а также способы подачи декларации<sup>1</sup>. С учетом общей тенденции перехода к сервисной модели обслуживания такой подход к определению качества является сейчас актуальным.

Для того чтобы лучше разобраться в вопросе, что означает качество в налоговом администрировании, необходимо кратко рассмотреть историю возникновения понятия «качество» в более общем виде в менеджменте и бизнес-сфере. Дело в том, что многочисленные попытки определить, что такое качество и как им управлять, стали появляться именно в бизнес-среде, что объяснимо, так как именно в этой сфере есть насущная необходимость следить за тем, чтобы качество продукции оставалось высоким (всеобщее управление качеством — Total Quality Management) [2–7]. В различных исследованиях в зависимости от обстоятельств качество может быть определено как совершенство<sup>2</sup>, ценность [8], соответствие спецификациям [9], соответствие требованиям [10], пригодность для использования [11, 12] (соответствие

назначению [13]), желательные характеристики продукта [14], избегание потерь (минимальные издержки) [15], а также удовлетворение ожиданий потребителей [16]. Это то, что касается литературы. Также есть стандарт ISO 9000:2015, где качество «определяется способностью удовлетворять потребности потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны»<sup>3</sup>.

К налоговому администрированию можно отнести далеко не все из перечисленных определений. Например, устанавливать качество налогового администрирования через совершенство или ценность не имеет смысла, так как в этом случае непонятно, как и кто будет определять стандарты качества и то, в какой степени эти стандарты качества достигнуты. Остальные определения в целом можно перенести на налоговую сферу. То есть качество налогового администрирования можно определить через:

- соответствие спецификациям и требованиям;
- пригодность к использованию;
- минимальные издержки;
- желательные характеристики;
- удовлетворение ожиданий потребителей.

Под соответствием спецификациям и требованиям в налоговом администрировании можно понимать соответствие требованиям правовых норм в налоговой сфере. Вторым пунктом идет пригодность к использованию. Обычно пригодность к использованию определяется требованиями потребителей и характеристиками товара или услуги, которые можно измерить. Однако требования потребителей достаточно изменчивы и потому при таком подходе к определению качества необходим постоянный анализ требований [12]. Применительно к налоговому администрированию пригодность к использованию подразумевает способность

<sup>1</sup> Tax Administration Matters for Firm Productivity.  
URL: <https://voxddev.org/topic/methods-measurement/tax-administration-matters-firm-productivity>

<sup>2</sup> Tushman B.W. The Decline of Quality. *The New York Times Magazine*, 1980, 2 Nov.

<sup>3</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с Поправкой).  
URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>

системы государственного управления реализовывать налоговую политику с помощью имеющихся мер по обеспечению поступления налогов и сборов в бюджетную систему. С учетом того что цели и задачи налоговой политики со временем изменяются, меняются и соответствующие меры по обеспечению поступления налоговых платежей в бюджет [17]. Третий пункт — это определение качества через минимальные издержки. Относительно налогового администрирования процесс минимизации издержек относится как к деятельности налоговых органов по обеспечению уплаты налогов и сборов, так и налогоплательщиков. В настоящее время благодаря внедрению новых технологий налоговые органы различных стран, включая Россию, переходят на формирование сервисной модели деятельности, что включает: экстерриториальность обслуживания налогоплательщика; внедрение технологий, предоставляющих онлайн-доступ к сервисам ФНС и уменьшение количества обращений оффлайн; а также клиентоориентированность [18]. Определение качества налогового администрирования через издержки определено, например, у В.А. Хочуева: «качество зависит от того, какие затраты несут государство и налогоплательщики на сбор и уплату налогов» [19].

Еще одним, четвертым, вариантом может быть определение качества через желательные характеристики. Если характеристика является желательной, то большее количество такой характеристики, в соответствии с этим определением, означает, что рассматриваемый продукт более качественный. В сфере налогового администрирования желательной характеристикой может быть предоставление возможностей для налогоплательщиков осуществлять действия по уплате налогов и подачи отчетности через онлайн-сервисы налоговой службы. Чем больше таких возможностей, тем выше качество налогового администрирования. Сложность здесь может состоять в выявлении тех характеристик, которые являются желательными. Не всегда та услуга, которая на первый взгляд кажется полезной с точки зрения налоговых органов

для налогоплательщиков, будет в реальности пользоваться спросом. Это касается в том числе и онлайн-сервисов. В связи с этим важно при взаимодействии с налогоплательщиками проводить анализ спроса на услуги, что налоговые органы делают далеко не всегда, и в мировой практике этому есть примеры.

И, наконец, важным моментом является удовлетворение ожиданий (потребностей) потребителей. Применительно к налоговому администрированию слово потребители лучше заменить на заинтересованные стороны, как это было сделано в работе Т.А. Ефремовой, где качество налогового администрирования — это «системная, многоуровневая категория, отражающая способность удовлетворять потребности сторон, заинтересованных в результатах налогового администрирования, достигая при этом устойчивого развития в постоянно меняющихся условиях налоговой системы» [13].

Почему такую значимость придают качеству в производственных процессах, понятно. Но почему это так важно в налоговой сфере, и каким образом это качество можно оценить? Интуитивно ясно, что качество налогового администрирования влияет на производительность, особенно малого бизнеса, и, в частности, снижение издержек при соблюдении налогового законодательства может способствовать развитию бизнеса и усилению экономического роста. Расходы на соблюдение налогового законодательства могут быть особенно обременительными для стартапов, а также малых и средних предприятий (доля издержек в общем налоговом бремени может быть высокой). Причины этого довольно просты. Дело в том, что малым предприятиям обычно не хватает опыта для решения налоговых вопросов и потому могут быть ошибки при уплате налогов и подаче отчетности. Кроме этого высокие издержки соблюдения требований налогового законодательства отвлекают ресурсы от производственной деятельности (например, инвестиции в человеческий капитал или инновации, повышающие

производительность) и увеличивают издержки без создания дополнительной продукции, в результате чего производительность фирмы может снижаться. Такой показатель, как качество должен быть оценен, и инструментами «оценки качества налогового администрирования выступают показатели его результативности и эффективности» [13], взаимодополняющие друг друга.

В стандарте ИСО 9000-2015 под эффективностью понимается «соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами»<sup>4</sup>. В этом же стандарте результативность определена как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. В литературе эффективность также рассматривается как соотношение достигнутых результатов и полученных затрат (издержек) [13, 20]. Кроме того, возможно определять эффективность как степень приближения достигнутого результата поставленным целям [20].

Теперь можно дать определение качества налогового администрирования. Так, качество налогового администрирования — это категория, отражающая соответствие правовым нормам мер по обеспечению своевременного поступления налогов и сборов в бюджетную систему при минимизации издержек в рамках системы государственного управления по реализации налоговой политики с учетом изменяющихся экономических условий и ожиданий заинтересованных сторон, оцениваемая с помощью показателей результативности и эффективности.

Значимым вопросом является то, кто именно подразумевается под заинтересованными сторонами. Ответ на этот вопрос достаточно очевидный: государство, общество и бизнес. Государство заинтересовано в качественном налоговом администрировании в связи с необходимостью пополнения бюджета налоговыми доходами, которые нужны для создания общественных благ. Обществу, то

есть гражданам, важно качественное налоговое администрирование, так как, во-первых, они являются налогоплательщиками, а значит им приходится взаимодействовать с налоговой службой, в связи с чем вопрос качества налогового администрирования их затрагивает напрямую, а, во-вторых, граждане являются получателями общественных благ, создаваемых государством, и потому чем выше качество налогового администрирования, тем качественнее получаемые ими общественные блага. То есть от уровня качества налогового администрирования зависит уровень качества жизни граждан. И, наконец, для бизнеса качество налогового администрирования важно тем, что его высокий уровень снижает издержки взаимодействия с налоговой службой, а значит, у компаний, как уже говорилось ранее, есть возможность освобожденные ресурсы вкладывать в производство и инвестиции, что в дальнейшем будет способствовать экономическому росту. Другими словами, для налогоплательщиков, как физических, так и юридических лиц, качество налогового администрирования означает создание максимально комфортных условий для осуществления хозяйственной деятельности и для удобства уплаты налогов и сборов. С одной стороны, современные процессы цифровизации способствуют повышению общей прозрачности ведения хозяйственной деятельности, усиливая тем самым налоговый контроль и выявляя налоговые правонарушения, а с другой стороны, новые цифровые технологии делают процесс уплаты налогов существенно проще для налогоплательщиков, что в теории должно способствовать повышению уровня соблюдения налогового законодательства. Очевидно, что добровольное соблюдение налогового законодательства налогоплательщиками для налоговых органов предпочтительнее [21].

### **Оценка качества электронных налоговых сервисов**

В вопросе оценки качества налогового администрирования в первую очередь заинтересованы налоговые органы, так как им необходимо достичь понимания относительно

<sup>4</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с Поправкой). URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>

потребностей налогоплательщиков, что важно для повышения эффективности в разработке цифровых сервисов. Именно по этой причине первым этапом в процессе разработки электронных услуг налоговыми органами является мониторинг, цель которого состоит в установлении влияния новых разработанных цифровых сервисов на общий спрос налоговых услуг и на соблюдение налогоплательщиками обязанностей в налоговой сфере. Налоговые органы могут самостоятельно проводить мониторинг использования тех или иных каналов предоставления услуг, а также общей нагрузки на все существующие каналы взаимодействия с налогоплательщиками в результате создания новых цифровых сервисов или, наоборот, ликвидации уже существующих видов услуг в рамках традиционных каналов. В этом случае мониторинг осуществляется посредством подсчета обращений по различным каналам. Можно привести пример такого мониторинга в Австралии в связи с внедрением новых инструментов самообслуживания в рамках цифрового канала, с помощью которых можно осуществлять проверку процесса подачи налоговой декларации.

Так, с 2011 г. налогоплательщики в Австралии получили доступ к двум каналам самообслуживания в целях слежения за ходом подачи декларации: IVR-звонок<sup>5</sup> и онлайн-канал через портал налоговой службы. Немного позже в 2013 г. налоговая служба Австралии, в том числе для этой же цели (отслеживание процесса подачи декларации), выпустила мобильное приложение. Налогоплательщики, которые не хотят использовать новые сервисы, могли проверить ход подачи декларации по традиционному каналу получения услуг — связавшись с контактным центром налоговой службы. Совокупный уровень спроса на услуги показывает значительное увеличение числа наблюдений со стороны налогоплательщиков, которые имели место в 2013 и 2014 гг., то есть тогда, когда стало возможным слежение за процессом подачи декларации онлайн. При этом увеличение спроса не распространялось

на традиционные каналы самообслуживания, что свидетельствует о значительном сдвиге спроса налогоплательщиков к онлайн-сервисам.

Налоговая служба Австралии продолжала осуществлять мониторинг взаимодействия с налогоплательщиками. Результаты данного мониторинга представлены в открытом доступе в отчете 2017 г. «Проверка взаимодействия налогоплательщиков с налоговой системой»<sup>6</sup>. Статистика доступна за периоды с 2015 по 2016 г. и с 2016 по 2017 г. Далее на *рис. 1* можно видеть, что наибольшая доля обращений осуществляется через веб-сайт, что согласуется с данными, которые приводились чуть ранее, об изменении предпочтений взаимодействия налогоплательщиков с налоговыми органами. Доля взаимодействий через бумажную подачу документов незначительна и близка к нулю. Подача документов через электронный канал взаимодействия вдвое превышает подачу документов через бумажный канал.

С развитием цифровых технологий, которые стало возможным применить в налоговом администрировании, налоговая служба Австралии стала уделять много внимания развитию цифровых сервисов самообслуживания налогоплательщиков. Польза от применения новых технологий состоит в том, что расширение их использования (электронная почта, SMS и т.п.), может улучшить качество обслуживания клиентов, сократив количество взаимодействий с ними. В соответствии с разработанной государственной политикой в цифровой сфере в 2017 г. все правительственные учреждения уже должны были использовать цифровой канал в качестве основного канала связи с клиентами для предоставления услуг<sup>7</sup>. В итоге налоговая служба Австралии, следуя общим тенденциям, призвала всех налогоплательщиков работать в

<sup>5</sup> Система предварительно записанных голосовых сообщений.

<sup>6</sup> Inquiry into Taxpayer Engagement with the Tax System. Australian Taxation Office, November 2017.

<sup>7</sup> How the Australian Taxation Office is Driving Digital Communication to Australian Taxpayers. URL: [https://www.accenture.com/t20160523t055611\\_w\\_/usen/\\_acnmedia/accenture/next-gen/acn-au-ato-digital/accenture-ato-credential-pdf.pdf](https://www.accenture.com/t20160523t055611_w_/usen/_acnmedia/accenture/next-gen/acn-au-ato-digital/accenture-ato-credential-pdf.pdf)

цифровом формате, объясняя это тем, что цифровые сервисы более быстрые, безопасные, эффективные и экономичные. Главной целью налоговых органов было перевести как можно больше налогоплательщиков на цифровые услуги к 2017 г. Однако, выполняя данный план, налоговые власти Австралии учитывали результаты мониторинга взаимодействия с налогоплательщиками, признавая, что как по объективным, так и по субъективным причинам перевести на цифровые услуги все население невозможно. Несмотря на возможность доступа к онлайн-сервисам налоговой службы, некоторые члены общества могут быть не в состоянии взаимодействовать в цифровом режиме из-за низкого уровня цифровой грамотности, а также языковых, географических или культурных барьеров. Кроме того, часть людей по субъективным причинам предпочитают не взаимодействовать с налоговыми органами через цифровые сервисы. Наблюдения за предпочтениями налогоплательщиков привели к более тщательной работе над созданием каналов взаимодействия. В условиях, когда очевидно, что не все население сможет взаимодействовать посредством цифровых технологий, были созданы сервисы, объединяющие возможности как цифрового, так и традиционного обслуживания. В качестве примеров таких сервисов можно привести следующие: «всплывающие киоски» (pop-up kiosks), индивидуальное обслуживание и помощь с услугами самообслуживания (shopfronts), индивидуальные и цифровые услуги, предоставляемые в региональных и удаленных районах<sup>8</sup>. Также в Австралии много внимания уделяется развитию сервисов, позволяющих людям с нарушениями слуха и/или речи совершать и принимать телефонные звонки. Кроме этого, налоговая служба Австралии предоставляет услуги по устному и письменному переводу<sup>9</sup>. Таким образом, налоговые органы Австралии, улучшая качество своих услуг, пошли по пути объединения сервисов традиционного и цифрового каналов в тех случаях, когда это

было необходимо. Несмотря на значимое увеличение взаимодействия с налогоплательщиками через онлайн-канал, не было целенаправленного закрытия уже существующих традиционных каналов, которые также остаются значимыми для определенных категорий населения.

Помимо простого подсчета обращений по различным каналам налоговым органам важно достичь понимания того, по каким причинам используется (или не используется) тот или иной канал. В связи с этим в мониторинге может быть полезно использование социальных сетей. Например, Налоговая и таможенная служба Нидерландов (TCAN) одна из первых начала взаимодействие с налогоплательщиками через социальные сети, такие как Twitter, веб-блоги, дискуссионные форумы, Facebook и т.д., проводя при этом систематический мониторинг. Однако необходимость использования социальных сетей в мониторинге не всегда была очевидной. Так, в начале 2010-х гг. большинство налоговых органов на тот момент еще не были включены в достаточной степени в социальные сети, так как часть из них не видели в этом необходимости, а некоторые считали подобный вид деятельности слишком сложным или даже рискованным. Риск состоит в том, что неправильный ответ может создать правдивую историю и появиться в новостях, но более важным является тот факт, что неправильная статья в прессе может дезинформировать значительное количество налогоплательщиков. Таким образом, налоговые органы должны сделать выбор: избежать риска использования социальных сетей или использовать социальные сети как возможность правильно информировать налогоплательщиков. Власти Румынии, например, воспользовались возможностью и организовали онлайн-сессии. Так, с января по октябрь 2017 г. было организовано 43 сеанса в Facebook, и их эффективность достигла 513 609 пользователей. Информационная кампания, проводимая налоговыми органами, привлекла около 25 000 чел. Итак, преимущества и недостатки при использовании социальных

<sup>8</sup> Inquiry into Taxpayer Engagement with the Tax System. Australian Taxation Office, November 2017.

<sup>9</sup> Там же.

сетей очевидны<sup>10</sup>. Постепенно с признанием потенциала социальных сетей в обеспечении эффективного взаимодействия с сообществом налогоплательщиков объем работы в социальных сетях продолжал расти.

Одним из элементов работы с социальными сетями является социальный мониторинг в целях определения спроса на услуги. Инструменты управления социальными сетями, такие как Hootsuite, TweetDeck и Sprout Social, предоставляют возможность поиска по ключевым словам, таким как «декларация о подоходном налоге» или «возврат налога», что позволяет увидеть, что обсуждается в сфере налогов или текущих налоговых темах и использовать эту информацию для формирования налоговой политики в сфере разработки цифровых услуг.

Оценку качества налогового администрирования также осуществляют различные международные организации, как правило, для аналитических целей, чтобы сопоставить налоговые системы различных стран. Такой мониторинг проводится нерегулярно, а лишь в рамках необходимых исследований. В качестве примера можно привести данные ОЭСР по использованию каналов взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков. Данное исследование проводилось в 2010 г. Недостаток подобного мониторинга может заключаться в том, что оценка качества налогового администрирования в различных странах на основе сравнения объемов обращений по существующим каналам предоставления услуг может не давать объективной картины, поскольку в разных государствах существуют различия как в определениях того, к какому каналу относится то или иное обращение, так и в программах, администрируемых налоговыми органами (например, некоторые налоговые органы администрируют социальную и пенсионную сферу). В связи с этим подобные данные скорее покажут, в каких странах сохраняется спрос на услуги в традиционных дорогих каналах. ОЭСР в случае выявления высокого

спроса в традиционных каналах в той или иной стране рекомендует проведение анализа того, почему спрос на дорогие каналы сохраняется, и разработку стратегий, стимулирующих переход на менее дорогие каналы.

Кроме того, можно выделить международные индексы, с помощью которых тоже можно осуществлять оценку качества налогового администрирования.

Так, исследователями МВФ был разработан индекс качества налогового администрирования (TAQI) на основе информации по странам о различных аспектах налогового администрирования, имеющих отношение к бремени налогового соблюдения, с которым сталкиваются компании в процессе своей деятельности. Расходы на соблюдение налогового законодательства зависят от широкого спектра факторов, включая сложность налоговой политики, характеристики налоговой базы, структуру налоговых ставок, частоту реформ, а также организацию и эффективность работы налогового органа. Опыт стран показывает, что четкие и простые правила администрирования, которые предоставляют точную информацию о налоговых обязательствах, могут способствовать лучшему их соблюдению. Бремя соблюдения налогового законодательства для фирм, как правило, тем выше, чем больше времени требуется, чтобы понять, как выполнить требования. Индекс пытается охватить эти различные аспекты налогового администрирования, которые имеют отношение к расходам на соблюдение требований и, следовательно, к эффективности работы компании.

Индекс опирается на инструмент диагностической оценки налогового администрирования (TADAT), который обеспечивает оценку, основанную на фактических данных и скоринговую оценку ключевых областей результатов деятельности, которые охватывают большинство функций, процессов и учреждений налогового администрирования. В частности, индекс отражает усилия по улучшению качества и

<sup>10</sup> A Step-by-Step Approach to Taxpayer Services in Romania / IOTA. URL: [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/tax\\_tribune\\_36\\_magazine.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/tax_tribune_36_magazine.pdf)

потока информации для налогоплательщиков, упрощению структуры налоговой системы, а также упорядочению требований и процедур отчетности по различным направлениям. Этот страновой индекс связан с данными Всемирного банка по обследованию предприятий по 21 стране: с формирующимися и развивающимися рынками.

Индекс включает 33 компонента, сгруппированных в четыре широкие категории:

- информационная поддержка налогоплательщиков;
- подача и платежи;
- процессы после подачи;
- подотчетность и прозрачность со стороны налоговых органов.

Данный индекс качества налогового администрирования был создан для оценки влияния бремени соблюдения налогового законодательства на результаты деятельности фирм. В результате авторы исследования предложили способ поддержки малых и молодых компаний посредством совершенствования тех аспектов налогового администрирования, которые снижают издержки на соблюдение налогового законодательства за счет совершенствования информации о налогоплательщиках, процессов подачи документов, уплаты налогов, а также усиления общей подотчетности и прозрачности налоговых органов. Хотя такие меры не предназначены специально для малых предприятий, они могут быть особенно полезны для небольших фирм с относительно низким оборотом и ограниченной прибылью для покрытия расходов на соблюдение налоговых обязательств, с учетом того, что расходы на соблюдение составляют значительную часть постоянных издержек.

Субиндекс «налогообложение» рейтинга Doing Business (рейтинг Всемирного Банка) — это еще один хорошо известный показатель, с помощью которого можно оценить

качество налогового администрирования. Применительно к вопросу цифровизации в налоговом администрировании в субиндексе «налогообложение» важен показатель издержек времени, затраченных на подготовку отчетности. Дело в том, что в разных странах количество времени, которое необходимо на подготовку отчетности, существенно различается во многом благодаря степени прогресса в сфере внедрения цифровых технологий. Рейтинг Doing Business позволяет сравнить временные издержки при подаче отчетности и уплате налогов в различных странах. В рейтинге высчитывается количество часов в год, затрачиваемых компаниями на подготовку отчетности, а также на уплату основных налогов, таких как:

- налог на доходы предприятий;
- налог на добавленную стоимость;
- налог на рабочую силу, включая налоги на заработную плату и социальные отчисления<sup>11</sup>.

Очевидно, что данный показатель для стран, где уплата налогов и подача отчетности не осуществляется онлайн, учитывает издержки времени на ожидание в очереди и время, проведенное в дороге. То есть в странах, где распространены налоговые онлайн-сервисы, показатель времени будет намного лучше.

Таким образом, оценку того, как процессы цифровизации влияют на налоговое администрирование, могут осуществлять налоговые органы, международные организации, а также исследователи, сферой профессиональных интересов которых является налоговое администрирование. Налоговым органам такая оценка необходима для понимания спроса на их услуги. Оценка качества налогового администрирования в условиях цифровизации налоговые власти осуществляют посредством:

- проведения мониторинга объемов и структуры обращений налогоплательщиков за услугами;

<sup>11</sup> Налогообложение. Doing Business.  
URL: <http://russian.doingbusiness.org/ru/methodology/paying-taxes>

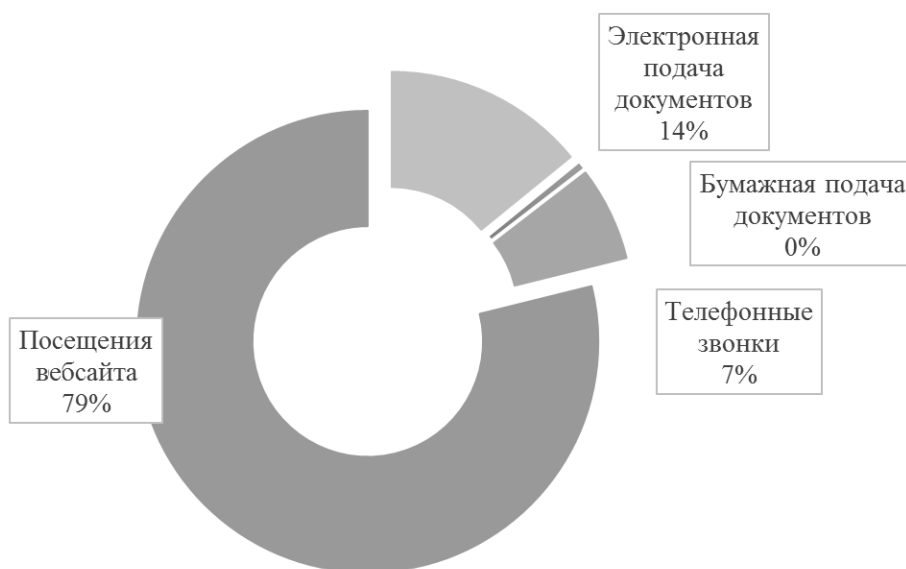
- анализа причин, по которым налогоплательщики обращаются за услугами к налоговым органам;
  - анализа значимости этих услуг для налогоплательщиков;
  - выявления издержек доставки своих услуг по разным каналам, а также уровня спроса, который может изменяться в течение года, что необходимо для обеспечения эффективного использования сервисов;
  - анализа уровня обслуживания и ожиданий в сообществе налогоплательщиков, что может включать изменение стандартов обслуживания и увеличение времени отклика для менее предпочтительных каналов;
  - выявления уровня осведомленности налогоплательщиков об услугах налогового органа и о предпочтительных методах и каналах взаимодействия.
- Что касается международных организаций и отдельных исследователей, осуществляющих анализ качества налогового администрирования в контексте применения цифровых технологий, здесь основная цель заключается, как правило, в страновом сопоставлении, что может быть необходимо, в том числе для выработки рекомендаций по улучшению процесса налогового администрирования.

### Рисунок 1

Статистика по взаимодействию налоговых органов с налогоплательщиками 2015–2016 гг.

### Figure 1

Statistics on the engagement of tax authorities with taxpayers for 2015–2016



*Источник:* Inquiry into Taxpayer Engagement with the Tax System. Parliament of Australia, Standing Committee on Tax and Revenue, Australian Taxation Office. Parliamentary Paper: 298/2018, 10 September 2018.  
URL: [https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Committees/House/Tax\\_and\\_Revenue/Taxpayerengagement](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/House/Tax_and_Revenue/Taxpayerengagement)

*Source:* Inquiry into Taxpayer Engagement with the Tax System. Parliament of Australia, Standing Committee on Tax and Revenue, Australian Taxation Office. Parliamentary Paper: 298/2018, 10 September 2018.  
URL: [https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Committees/House/Tax\\_and\\_Revenue/Taxpayerengagement](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/House/Tax_and_Revenue/Taxpayerengagement)

## Список литературы

1. Швандар К.В., Анисимова А.А. Зарубежный опыт развития системы безналичных платежей: практика и результаты // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2015. № 1. С. 91 – 98.  
URL: <https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/1/123%20January-February%202015.pdf>
2. Garvin D.A. What Does "Product Quality" Really Mean? *MIT Sloan Management Review*, 1984, vol. 26, no. 1, pp. 25–43. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/>
3. Reeves C.A., Bednar D.A. Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 419–445.
4. Seawright K.W., Young S.T. A Quality Definition Continuum. *Interfaces, INFORMS*, 1996, vol. 26, no. 3, pp. 107–113. URL: <https://doi.org/10.1287/inte.26.3.107>
5. Russell G.R., Miles M.P. The Definition and Perception of Quality in ISO-9000 Firms. *Review of Business*, 1998, vol. 19, no. 3, pp. 13–16.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/277330403\\_The\\_definition\\_and\\_perception\\_of\\_Quality\\_in\\_ISO-9000\\_Certified\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/277330403_The_definition_and_perception_of_Quality_in_ISO-9000_Certified_Firms)
6. Sebastianelli R., Tamimi N. How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002, vol. 19, no. 4, pp. 442–453. URL: <https://doi.org/10.1108/02656710210421599>
7. Ojasalo J. Quality for the Individual and for the Company in the Business-to-Business Market. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 2006, vol. 23, no. 2, pp. 162–178. URL: <https://doi.org/10.1108/02656710610640934>
8. Feigenbaum A.V. Quality Control: Principles, Practice and Administration: An Industrial Management Tool for Improving Product Quality and Design and for Reducing Operating Costs and Losses. New York, McGraw Hill, 1951, 443 p.
9. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. Martino Fine Books, 2015, 516 p.
10. Crosby P.B. Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. New York, McGraw-Hill, 1979, 309 p.
11. Juran J.M., Gryna F.M., Bingham R.S. Quality Control Handbook. New York, McGraw-Hill, 1974, 1600 p.
12. Hoyle D. Quality Management Essentials. Butterworth-Heinemann, 2007, 216 p.
13. Ефремова Т.А. Научные подходы к сущности, качеству и результативности налогового администрирования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. Т. 6. № 46. С. 44 – 52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-podhody-k-suschnosti-kachestvu-i-rezultativnosti-nalogovogo-administrirvaniya>
14. Leffler K.B. Ambiguous Changes in Product Quality. *The American Economic Review*, 1982, vol. 72, no. 5, pp. 956–967. URL: <https://www.jstor.org/stable/1812015>
15. Taguchi G. Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes. Quality Resources, 1986, 191 p.

16. Ryall J., Kruithof J. *The Quality Systems Handbook*. Sydney, Australia, Consensus Books, 2001, 332 p.
17. Малис Н.И. Налоговая политика в противодействии теневой экономике: повышение собираемости налогов // Научно-исследовательский институт. Финансовый журнал. 2014. № 1. С. 81 — 90. URL: [https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2014/1/09\\_1\\_2014.pdf](https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2014/1/09_1_2014.pdf)
18. Цифровые технологии налогового администрирования: монография / под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова и др. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 263 с.
19. Хочуев В.А. Налоговое администрирование: теория и российская практика. М.: Фонд «Экономика», 2010. 171 с.
20. Григорьева К.С., Гринкевич А.М. Оценка эффективности налоговой системы Российской Федерации. Томск: Томский государственный университет, 2019. 319 с.
21. Lipniewicz R. Tax Administration and Risk Management in the Digital Age. *Information Systems in Management*, 2017, vol. 6, no. 1, pp. 26–37. URL: <https://doi.org/10.22630/ISIM.2017.6.1.3>

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю 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.

**THE QUALITY OF TAX ADMINISTRATION IN TERMS OF DIGITALIZATION  
OF THE ECONOMY: INTERNATIONAL PRACTICES****Anastasiya A. ANISIMOVA**Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (FRI), Moscow, Russian Federation  
Aanisimova@nifi.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6421-8349>**Article history:**Article No. 675/2019  
Received 22 October 2019  
Received in revised form  
5 November 2019  
Accepted 19 November 2019  
Available online  
29 November 2019**JEL classification:** H2, H3**Keywords:** quality, fiscal  
management, digitalization,  
economy, electronic service**Abstract****Subject** This article discusses the introduction of new digital technologies into the tax sphere in order to improve the quality of tax services.**Objectives** The article aims to define the concept of quality in relation to tax administration and identify ways to assess it in the context of digitalization.**Methods** For the study, I used the methods of analysis and synthesis considering the world experience in tax administration under the economy digitalization.**Results** The article defines the concept of the quality of tax administration and describes certain ways and reasons for its assessment by tax authorities, international organizations and individual researchers.**Conclusions** International organizations and individual researchers analyze the quality of tax administration through country comparison to make recommendations to improve the tax administration process.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

**Please cite this article as:** Anisimova A.A. The Quality of Tax Administration in Terms of Digitalization of the Economy: International Practices. *Finance and Credit*, 2019, vol. 25, iss. 11, pp. 2508–2520.  
<https://doi.org/10.24891/fc.25.11.2508>**References**

1. Shvandar K.V., Anisimova A.A. [Foreign experience of development of cashless payment system: Practice and results]. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2015, no. 1, pp. 91–98.  
URL: <https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/1/123%20January-February%202015.pdf> (In Russ.)
2. Garvin D.A. What Does "Product Quality" Really Mean? *MIT Sloan Management Review*, 1984, vol. 26, no. 1, pp. 25–43. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/>
3. Reeves C.A., Bednar D.A. Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 419–445.
4. Seawright K.W., Young S.T. A Quality Definition Continuum. *Interfaces, INFORMS*, 1996, vol. 26, no. 3, pp. 107–113. URL: <https://doi.org/10.1287/inte.26.3.107>
5. Russell G.R., Miles M.P. The Definition and Perception of Quality in ISO-9000 Firms. *Review of Business*, 1998, vol. 19, no. 3, pp. 13–16.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/277330403\\_The\\_definition\\_and\\_perception\\_of\\_Quality\\_in\\_ISO-9000\\_Certified\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/277330403_The_definition_and_perception_of_Quality_in_ISO-9000_Certified_Firms)
6. Sebastianelli R., Tamimi N. How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002, vol. 19, no. 4, pp. 442–453. URL: <https://doi.org/10.1108/02656710210421599>

7. Ojasalo J. Quality for the Individual and for the Company in the Business-to-Business Market. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 2006, vol. 23, no. 2, pp. 162–178. URL: <https://doi.org/10.1108/02656710610640934>
8. Feigenbaum A.V. Quality Control: Principles, Practice and Administration: An Industrial Management Tool for Improving Product Quality and Design and for Reducing Operating Costs and Losses. New York, McGraw-Hill, 1951, 443 p.
9. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. Martino Fine Books, 2015, 516 p.
10. Crosby P.B. Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. New York, McGraw-Hill, 1979, 309 p.
11. Juran J.M., Gryna F.M., Bingham R.S. Quality Control Handbook. New York, McGraw-Hill, 1974, 1600 p.
12. Hoyle D. Quality Management Essentials. Butterworth-Heinemann, 2007, 216 p.
13. Efremova T.A. [Scientific approaches to the nature, quality and effectiveness of tax administration]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* = *Financial Analytics: Science and Experience*, 2013, vol. 6, no. 46, pp. 44–52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-podhody-k-suschnosti-kachestvu-i-rezultativnosti-nalogovogo-administrirovaniya> (In Russ.)
14. Leffler K.B. Ambiguous Changes in Product Quality. *The American Economic Review*, 1982, vol. 72, no. 5, pp. 956–967. URL: <https://www.jstor.org/stable/1812015>
15. Taguchi G. Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes. Quality Resources, 1986, 191 p.
16. Ryall J., Kruithof J. The Quality Systems Handbook. Sydney, Australia, Consensus Books, 2001, 332 p.
17. Malis N.I. [Tax policy in combating the underground economy: Improving tax collection]. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal* = *Financial Journal*, 2014, no. 1, pp. 81–90. URL: [https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2014/1/09\\_1\\_2014.pdf](https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2014/1/09_1_2014.pdf) (In Russ.)
18. Maiburov I.A., Ivanov Yu.B. et al. (Eds). *Tsifrovye tekhnologii nalogovogo administrirovaniya: monografiya* [Digital technologies of tax administration: a monograph]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2019, 263 p.
19. Khochuev V.A. *Nalogovoe administrirovanie: teoriya i rossiiskaya praktika* [Tax Administration: Theory and Russian Practice]. Moscow, Fond Ekonomika Publ., 2010, 171 p.
20. Grigor'eva K.S., Grinkevich A.M. *Otsenka effektivnosti nalogovoi sistemy Rossiiskoi Federatsii* [Assessment of the effectiveness of the tax system of the Russian Federation]. Tomsk, Tomsk State University Publ., 2019, 319 p.
21. Lipniewicz R. Tax Administration and Risk Management in the Digital Age. *Information Systems in Management*, 2017, vol. 6, no. 1, pp. 26–37. URL: <https://doi.org/10.22630/ISIM.2017.6.1.3>

### Conflict-of-interest notification

I, the author 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.