

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СФЕРЕ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ

Анастасия Александровна АНИСИМОВА

научный сотрудник Центра перспективного финансового планирования,
макроэкономического анализа и статистики финансов,
Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов РФ;
аспирантка кафедры бухгалтерского учета и налогообложения,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
Aanisimova@nifi.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 7429-5381

История статьи:

Рег. № 583/2019
Получена 03.09.2019
Получена в доработанном
виде 20.09.2019
Одобрена 10.10.2019
Доступна онлайн
15.11.2019

УДК 336.2

JEL: H2, H3, G02

Ключевые слова:

цифровизация экономики,
каналы доставки налоговых
услуг, налоговое
администрирование,
налоговое
законодательство,
налоговые органы

Аннотация

Предмет. В настоящее время многие страны, включая Россию, сталкиваются с новым явлением – цифровизацией экономики. Процесс цифровизации оказывает влияние в том числе и на налогообложение. В связи с этим становятся актуальными вопросы, связанные со способами совершенствования цифровых процессов в налоговой сфере.

Цели. Выявление и анализ основных путей совершенствования налогового администрирования в условиях цифровой экономики.

Методология. Основным методом, применяемым в данном исследовании, является анализ и синтез мирового опыта в сфере совершенствования взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиками в условиях цифровизации налогового администрирования.

Результаты. Выявлены и проанализированы основные элементы, с которыми необходимо работать налоговым органам в целях улучшения взаимодействия с налогоплательщиками в рамках цифрового канала: мониторинг спроса на услуги; разработка ориентированного на пользователя дизайна сервиса; внедрение онлайн канала самообслуживания; и эффективное управление каналами. На основе проведенного анализа разработаны рекомендации для работников налоговых органов.

Выводы. В работе даны следующие рекомендации по совершенствованию налогового администрирования в условиях цифровизации в России: определение возможностей для предоставления онлайн-сервисов с использованием эффективного мониторинга и анализа данных; использование ориентированного на пользователя подхода к разработке новых услуг или переводе существующих услуг на цифровой канал; внедрение цифровых услуг посредством принятия законодательных норм либо путем предоставления стимулов в использовании онлайн-канала; направление налогоплательщиков по предпочтительному каналу, устранение ненужных каналов, а также удержание налогоплательщиков в значимом для налоговых органов канале; разработка системы показателей для развития цифрового канала самообслуживания.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Анисимова А.А. Цифровизация в сфере налогового администрирования: мировой опыт совершенствования онлайн-сервисов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 11. – С. 2015 – 2028.
<https://doi.org/10.24891/ni.15.11.2015>

Введение

Изменение способов взаимодействия между субъектами экономической деятельности является ключевым отличием современного

«цифровизируемого» мира от того, что было раньше, до развития цифровых технологий. Доступный мобильный Интернет и смартфоны создали как новые возможности для развития процесса цифровизации, так и

существенно расширили уже существующие. Появился потенциал для более быстрого осуществления коммуникаций между людьми, организациями, различными национальными и наднациональными образованиями. Стали создаваться многочисленные онлайн-платформы и сервисные онлайн-кабинеты в целях упрощения взаимодействия как в частном, так и в государственном секторах [1–3]. Вместе с тем в налоговой сфере, несмотря на то, что онлайн-сервисы создают значительные удобства, налогоплательщики по тем или иным причинам не могут их использовать, что создает значительные издержки для налоговых органов и повышает общую нагрузку на традиционные каналы предоставления услуг. В связи с этим в работе рассматривается мировой опыт совершенствования работы онлайн-сервисов, что является актуальным в настоящее время и для России.

Мировой опыт цифровизации налогового администрирования

Для налоговых органов инновации являются необходимостью в современной, постоянно меняющейся среде, требующей повышения качества оказываемых услуг [4]. Основной задачей налоговых органов на современном этапе является развитие сервисов, предполагающих самообслуживание [5]. Процесс цифровизации налогового администрирования способствует расширению возможностей для решения задачи перехода налогоплательщиков к самообслуживанию. Для налоговых органов такой переход в рамках процесса цифровизации налогового администрирования важен по нескольким причинам. Во-первых, оказание услуг онлайн существенно сокращает издержки налоговых органов. Во-вторых, современные процессы цифровизации – это, прежде всего, возможность улучшения контроля за соблюдением налогового законодательства [6–8]. Усиление налогового контроля позволяет налоговым органам получать одинаковый объем налоговых доходов с более низкими налогами (повышая эффективность)

или увеличивать налоговые поступления при той же налоговой нагрузке [9]. Кроме того, процесс цифровизации может позволить правительствам внедрять более сложные налоговые системы [10, 11]. Например, налоговые обязательства могут быть обусловлены не только текущим годовым (трудовым) доходом, но и доходом, полученным в разные периоды, доходом, полученным совместно супругами и т.д. [12, 13]. И, наконец, в-третьих, использование цифровых технологий в целом способствует добровольному соблюдению налогового законодательства. Добровольное исполнение налоговых обязательств в связи с возникновением «юридических событий» в соответствии с установленными правовыми нормами, как правило, поощряется налоговыми органами, поскольку является наиболее эффективным способом обеспечения исполнения налогового законодательства [14], а вероятность его добровольного соблюдения налогоплательщиками тем выше, чем понятнее, прозрачнее и эффективнее налоговая система.

Увеличение доступности данных и прогресс в аналитической сфере приводит к улучшению сервисов налоговой службы для налогоплательщиков. Создание онлайн-сервисов было необходимо в том числе для донесения информации до налогоплательщиков по отчетности и налоговым обязательствам в более доступной форме. Кроме того, налоговые органы могут использовать большие наборы данных для выявления областей неопределенности или ошибок в отчетах, а также формирования понимания того, какие моменты необходимо прояснить для налогоплательщиков или какие методы налогового администрирования целесообразно трансформировать или пересмотреть.

Цифровые или онлайн-сервисы представляют собой один из каналов, по которым налогоплательщики могут взаимодействовать с налоговыми органами, получая необходимые услуги. Всего в литературе выделяют

следующие основные каналы взаимодействия: телефонный канал, «бумажный» канал, канал личных встреч и онлайн-канал (цифровой канал)¹. Такое разделение взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиками по основным каналам необходимо в целях анализа спроса налогоплательщиков на услуги и возможности управления спросом, что важно для разработки политики в сфере внедрения новых цифровых технологий. Ранее уже говорилось об основных причинах того, почему для налоговых органов очень важно, чтобы налогоплательщики пользовались в основном онлайн-каналом (или по-другому – каналом самообслуживания). Соответственно, налоговым органам необходимо увеличение спроса на оказываемые ими услуги по онлайн каналу.

Анализ мирового опыта показал, что перевод налогоплательщиков на самообслуживание стартовал еще в 2000-х гг. [15, 16]. В России процесс перевода налогоплательщиков на самообслуживание и внедрение онлайн-сервисов начался несколько позже, и потому мировые практики в данной сфере могут быть полезны для расширения цифрового взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков. В одном из исследований, посвященном развитию канала самообслуживания, было замечено, что, несмотря на инвестиции в перевод налогоплательщиков на онлайн-канал, у многих налоговых органов продолжал наблюдаться высокий спрос на услуги в более дорогих каналах: личные посещения и входящие телефонные звонки. В связи с этим для налоговых органов появилась необходимость в анализе формирования спроса на услуги для определения и устранения причин спроса по традиционным каналам². В результате в большинстве случаев стратегия сокращения спроса была направлена на устранение ненужных контактов путем упрощения правил и процессов предоставления

возможностей самообслуживания и сокращения повторяющихся контактов³.

В качестве успешной практики сокращения спроса на услуги в традиционных каналах можно рассмотреть Канаду, где наблюдалось закрытие каналов системы массового обслуживания платежей и запросов (*payment and enquiry counters*). Сначала (в 2007 г.) налоговая служба Канады (*Canada Revenue Agency, CRA*) перестала предлагать личные консультационные услуги, перейдя на новую систему, в рамках которой налогоплательщикам приходилось звонить, чтобы назначить встречу для личного общения. За период с октября 2012 г. по октябрь 2013 г. налоговой службой были закрыты все 49 каналов системы массового обслуживания, что соответствовало долгосрочной цели Стратегии налоговой службы (большинство налогоплательщиков и получателей налоговых льгот должны осуществлять взаимодействие с налоговой службой на основе самообслуживания). До закрытия по каналам системы массового обслуживания предлагались услуги кассира, почтовые ящики, устройства для штамповки даты (чтобы подтвердить даты подачи документов в налоговую службу), различные публикации и руководства, а также встречи. При мониторинге спроса на услуги было обнаружено, что в центрах налоговой службы наблюдались значительные взлеты и падения спроса на услуги. В исследовании канадского опыта было выявлено, что в целом спрос на встречи сократился, примерно на 10% в год, что делало такой вид услуг еще менее желательным вариантом для налоговых органов.

За счет сокращения многих видов своих услуг налоговая служба Канады расширила свои услуги центра обработки звонков, в результате чего абоненты, которые хотели встретиться лично с представителями налоговой службы, направлялись в специализированную группу налоговой службы для решения проблемы по

¹ Working Smarter in Revenue Administration – Using Demand Management Strategies to Meet Service Delivery Goals / OECD.

² Technologies for Better Tax Administration A Practical Guide for Revenue Bodies / OECD.

³ Working Smarter in Revenue Administration – Using Demand Management Strategies to Meet Service Delivery Goals / OECD.

телефону и встреча назначалась только в том случае, если невозможно было решить вопрос по телефону. В результате наблюдалось значительное снижение спроса на личные встречи. Налоговая служба также способствовала онлайн-заказам форм и публикаций и отправке по электронной почте рассылок налогоплательщикам. По мере увеличения числа услуг, доступных в режиме онлайн, в налоговой службе не наблюдалось никаких различий в уровнях соблюдения в тех районах Канады, которые не имели доступа к системе массового обслуживания платежей и запросов. Это указывало на то, что налогоплательщики могли вполне работать и выполнять свои налоговые обязательства без личных посещений налоговой службы.

Наконец, прежде чем закрыть центры для массового обслуживания, налоговая служба предприняла шаги по усилению инструментов поддержки, имеющихся в распоряжении их представителей по обслуживанию клиентов (которые могли столкнуться с дополнительным спросом через телефонный канал) и налоговых агентов, которые часто пользовались системой массового обслуживания платежей и запросов. Налоговая служба также использовала свое партнерство со Службой Канады, предоставляющей доступ к государственным услугам в большинстве городов. Служба Канады смогла предоставить доступ к телефонным и интернет-киоскам и увеличить поддержку использования онлайн-сервисов, доступных через их центры.

Заккрытие системы массового обслуживания в целях перевода налогоплательщиков на онлайн-каналы и поощрение самообслуживания характерно не только для Канады. Заккрытие традиционных каналов, таких как многопрофильные центры, в этот же период времени наблюдалось и в других странах – членах ОЭСР (Дания и Великобритания)⁴.

⁴ Managing Service Demand: A Practical Guide to Help Revenue Bodies Better Meet Taxpayers' Service Expectations / OECD.

Признавая достижения в области технологий, продолжающееся сокращение расходов на администрирование и растущий спрос со стороны налогоплательщиков на улучшение качества услуг, ФТА в октябре 2014 г.⁵ была предложена основа для развития цифровых «каналов самообслуживания» в налоговом администрировании. Возможные меры, применение которых может помочь в улучшении работы цифрового канала обслуживания, были сгруппированы в четыре основных элемента:

- 1) мониторинг спроса на услуги;
- 2) разработка ориентированного на пользователя дизайна сервиса;
- 3) внедрение онлайн-канала самообслуживания;
- 4) эффективное управление каналами⁶.

Меры по улучшению работы цифрового канала взаимодействия налогоплательщика с налоговыми органами

Первый элемент, который может помочь в улучшении онлайн взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиками, – это *мониторинг спроса на услуги*. Проведение мониторинга осуществляется в целях формирования понимания спроса на услуги. Это важно, так как налоговые органы сталкиваются с различными факторами спроса на услуги, которые в итоге влияют на их стратегии распределения ресурсов и эксплуатационные расходы.

Эффективное управление спросом может значительно сократить организационную нагрузку и издержки, а также повысить удовлетворенность налогоплательщиков при получении услуг. В начале развития цифровых услуг в налоговом администрировании во многих странах ОЭСР у налоговых органов наблюдался высокий спрос на услуги в дорогих традиционных каналах, а понимание причин данной ситуации крайне было

⁵ Increasing Taxpayers' Use of Self-service Channels / OECD.

⁶ Там же.

ограничено (отсутствовало понимание того, почему налогоплательщики обращаются за их услугами по тем или иным каналам), в связи с чем важным элементом в мониторинге и развитии понимания потребности в услугах стало надлежащее управление данными и информацией, что было необходимо для формирования комплексного представления о налогоплательщике⁷.

Теоретически увеличение возможностей для самообслуживания может привести к увеличению совокупного спроса на услуги, особенно через смарт-устройства, из-за их широкого распространения на рынке и удобства использования. Это может привести к «скрытым расходам» на самообслуживание, если они не включены в канал самообслуживания, так как, если клиенты не могут завершить или решить проблему во время своей первоначальной попытки онлайн-взаимодействия, они чаще всего обращаются к традиционным каналам получения информации (звонку по телефону), что может создать повышенную нагрузку на персонал в контакт-центрах⁸.

Аналитика данных играет важную роль, помогая налоговым органам реагировать на спрос на услуги. В связи с этим налоговым органам важно осуществлять инвестиции в разработку технологий анализа данных и стратегий анализа данных. Значимым является использование социальных сетей и их роль в мониторинге и понимании спроса на услуги. Признавая потенциал социальных сетей в обеспечении эффективного взаимодействия с сообществом налогоплательщиков, Налоговая и таможенная служба Нидерландов (TCAN) одной из первых начала взаимодействие с налогоплательщиками через социальные сети, такие как Twitter, веб-блоги, дискуссионные форумы, Facebook и т.д., включая осуществление систематического социального мониторинга. Одним из элементов работы с социальными сетями является социальный

мониторинг для 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», чтобы увидеть, что обсуждается в сфере налогов или текущих налоговых тем и использовать эту информацию для формирования своего ответа и решения проблем в связи с возможными пиками спроса на услуги.

Надлежащая практика мониторинга и понимания спроса на услуги может помочь понять, почему налогоплательщики обращаются за услугами и чего от них ожидают. Эти знания могут в дальнейшем применяться для разработки ориентированных на пользователя сервисных решений.

Вторым элементом, способствующим развитию цифрового канала предоставления услуг, является *разработка ориентированного на пользователя дизайна сервиса*. Должным образом выполненный дизайн услуг, ориентированный на пользователя, демонстрирует понимание потребностей налогоплательщиков и поэтому способствует добровольному участию в налоговой системе, добровольному соблюдению налогового законодательства. Так как онлайн-услуги, как правило, предполагают самообслуживание, то клиентоориентированность при разработке услуг важна еще и потому, что возможность предоставления налогоплательщику помощи офлайн – через представителей налоговой службы – будет труднодоступна. Анализ инициатив, о которых сообщают налоговые органы, показывает, что по мере прохождения различных этапов совершенствования сервиса, их представления о дизайне сервиса для пользователя также изменяется. Эта эволюция может быть разделена на четыре этапа (I – создание, II – улучшение, III – непрерывный процесс и IV – встраивание).

На первом этапе цифрового самообслуживания (статическое обслуживание, часто только информационное) основное внимание в

⁷ Managing Service Demand: A Practical Guide to Help Revenue Bodies Better Meet Taxpayers' Service Expectations / OECD.

⁸ Там же.

рамках предоставления услуг уделяется конкретной информации, доступной в Интернете. Это означает создание онлайн-эквивалента существующих сервисов, доступных через традиционные сервисные каналы, или нового онлайн-предложения для новых сервисов. Примеры статичных вариантов самообслуживания, доступных в Интернете, могут включать предоставление общей информации на веб-сайте налогового органа вместо распространения печатных информационных бюллетеней или брошюр, а также выпуск электронных информационных бюллетеней и предоставление электронных форм в формате PDF вместо бумажных.

На втором этапе основное внимание уделяется расширению онлайн-предложения путем добавления функций для повышения привлекательности онлайн-сервиса, что побуждает налогоплательщиков использовать его для получения дополнительных благ. Совершенствование сервисов онлайн-решений должно способствовать тому, что налогоплательщики и в дальнейшем будут продолжать их использовать.

На третьем этапе основное внимание уделяется интеграции и подключению существующих онлайн-сервисов к комплексным процессам, чтобы налогоплательщики могли всесторонне выполнять все свои налоговые обязательства. Предоставление комплексных решений означает, что налогоплательщики могут самостоятельно обслуживать себя в течение одного сеанса без необходимости «переключения каналов» и обращения за помощью вне онлайн-среды.

Четвертая стадия означает, что подход к проектированию, ориентированному на пользователя, в целом меняется, отражая новую парадигму. Вместо того, чтобы создавать сервисы, основное внимание уделяется встраиванию сервисов в естественные системы, процессы и действия, чтобы они (сервисы) стали побочным продуктом повседневной деятельности⁹.

⁹ Tax Administration: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies / OECD.

Далее разработанный онлайн-сервис необходимо внедрить. Можно выделить два основных механизма внедрения онлайн канала самообслуживания:

- принуждение к использованию цифрового канала;
- предложение стимулов, которые делают вариант получения услуги онлайн более привлекательным для использования.

Оба подхода могут эффективно применяться и давать положительные результаты в расширении использования каналов самообслуживания. Выбор между этими двумя методами может зависеть от политической, экономической и налоговой среды, в которой работают налоговые органы, их приоритетов в предоставлении услуг и основополагающей философии о том, как они хотят предоставлять будущие услуги, изложенные в их стратегических документах. Для внесения изменений в законодательство и обязательного использования каналов самообслуживания требуются хорошее понимание условий работы налогоплательщиков и налоговых органов, проектирование и внедрение комплексной инфраструктуры, процессов и механизмов поддержки, которые сделают соблюдение законодательства проще. Кроме того, поскольку введение обязательного самообслуживания предусматривает наложение штрафов и последствий для тех, кто его не соблюдает, важно, чтобы новая система учитывала различные потребности налогоплательщиков и чтобы они могли выполнять свои налоговые обязательства без наложения ненужного бремени.

Последним, четвертым элементом, с которым должны работать налоговые органы, чтобы добиться устойчивого увеличения самообслуживания, является *эффективное управление каналами*. Важно понимать, что, несмотря на общую тенденцию к цифровизации услуг, налогоплательщики будут выбирать канал, который наилучшим образом удовлетворяет их потребности в определенных обстоятельствах. Именно

поэтому переход на предпочтительные цифровые каналы самообслуживания требует адекватного информирования, стимулирования и поддержки, что является своего рода «подталкиванием» налогоплательщиков к желаемому поведению.

Термин «подталкивание», используемый в поведенческой экономике, был введен Р. Талером, лауреатом Нобелевской премии по экономике 2017 г. Талер в своем исследовании пришел к выводу, что в ряде случаев людям для принятия решения при определенных условиях требуется помощь. В случае налогообложения таким условием является сложность выполняемой задачи. Налогоплательщиками часто являются люди, не имеющие специальных знаний в налоговой сфере [17–20]. Нередко организации вкладывают значительные средства в цифровые сервисные решения, однако со временем их клиенты перестают использовать цифровые каналы и переключаются на традиционные каналы или вообще перестают взаимодействовать. Это наблюдение также относится и к налоговой сфере, где налогоплательщики могут вернуться к традиционным, более дорогостоящим каналам для получения услуг, если им не будет оказана необходимая поддержка. Именно поэтому предоставление налогоплательщикам помощи в онлайн-канале крайне важно для их удержания в рамках цифрового самообслуживания.

Например, информационная справка, предоставляемая в рамках канала, должна включать простые и интуитивно понятные варианты онлайн-поддержки, которые позволят налогоплательщикам находить ответы на свои запросы в пределах канала, который они используют, или беспрепятственно перемещаться между каналами, не прерывая своей деятельности. Примерами инструментов онлайн-поддержки являются виртуальные помощники, например, варианты выбора «клик для вызова» или «клик для чата» (или «живого чата»). Опция «клик для вызова» избавит от необходимости

искать и набирать телефонные номера. Хотя это предполагает переход налогоплательщика из цифровой среды к взаимодействию офлайн, такой переход является более быстрым, плавным и как таковой может смягчить отказ от самообслуживания и риск возврата налогоплательщиков к традиционным каналам. Наконец, вариант «клик для чата» предлагает аналогичные преимущества и, кроме того, как отмечается в части исследований, может значительно снизить издержки, связанные с предоставлением поддержки клиентам. Плюсом перечисленных инструментов онлайн-поддержки является также то, что они позволяют персонализировать помощь, предоставляемую налогоплательщикам.

Что касается Российской Федерации, то в целом можно наблюдать усиленное развитие цифровых технологий в налоговом администрировании, что привело к достижению определенных успехов. На сайте ФНС перечислены многочисленные электронные сервисы¹⁰, разработанные в целях перехода на осуществление сервисной функции по предоставлению услуг налогоплательщикам и развития самообслуживания налогоплательщиков. Также на сайте имеют место формы для оценки качества работы налоговых органов. По данным ФНС, доля налогоплательщиков, удовлетворительно оценивающих качество работы налоговой службы, составляет 84,1%. Кроме того, доля налогоплательщиков, у которых есть доступ через Интернет к персонифицированной информации о расчетах с бюджетом – 81,31%¹¹.

Россия смотрится впечатляюще и на фоне других стран. Так, например, в 2017 г. в ОЭСР проведено исследование, в котором были представлены данные за 2014 и 2015 гг. по наличию возможности подачи отчетности в электронном виде по основным налогам (корпоративный и личный подоходные налоги,

¹⁰ Сервисы и госуслуги / ФНС.
URL: https://nalog.ru/m77/about_fts/el_usl/

¹¹ Сайт ФНС. URL: <https://nalog.ru>

социальные взносы и НДС) для 44 стран – как развитых, так и развивающихся. Уже в 2014 г. в России была предусмотрена частичная подача налоговой отчетности в электронном виде¹². В рейтинге *Doing Business* по показателю «налогообложение» Россия в 2017 г. занимала 53-е место с 79,77 баллами. У показателя «налогообложение» есть субпоказатель, отражающий временные издержки при подаче отчетности и уплате налогов в различных странах¹³.

В Российской Федерации, по данным за 2017 г. (данные за 2018 г. отсутствуют), подготовка отчетности и уплата налогов занимает 168 часов в год (с 2015 г. без изменений). 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 намного лучше.

В условиях цифровизации экономики в Российской Федерации имеют место те же тенденции, что и за рубежом: налоговые органы стремятся перевести взаимодействие с налогоплательщиками в онлайн-сферу. Как можно в целом оценить качество онлайн-сервисов ФНС? С одной стороны, налицо хорошие результаты качества работы налоговой службы, которые оценены самими налогоплательщиками, а также неплохие показатели России на фоне остальных стран в рамках международных рейтингов по предоставляемым услугам через онлайн-сервисы. Однако, как уже отмечалось, большое значение имеет то, через какие каналы налогоплательщики привыкли взаимодействовать с налоговыми органами и по каким причинам. Ведь если налогоплательщики не пользуются предоставляемыми возможностями, то и говорить о качестве услуг не приходится.

К сожалению, информация о том, по каким каналам предоставляются услуги налогоплательщикам на сайте ФНС, не предоставлена в открытом доступе, а потому нет возможности ее проанализировать. Тем не менее, несмотря на отсутствие статистических данных, можно сформировать общее представление, например, исходя из того, что представители налоговых органов рассказывают в своих интервью в СМИ. Так, например, начальник управления информационных технологий ФНС России привела данные о том, по каким каналам подаются заявки на госрегистрацию юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Как выяснилось, несмотря на возможность подать заявку онлайн, большинство заявок (около 80%) были поданы лично через инспекции¹⁴. Также, по данным ФНС, количество обращений граждан в связи использованием электронных ресурсов и получением услуг в электронной форме за год (с 2018 г.) увеличилось как в абсолютном (с 415 до 739 обращений), так и в относительном выражении (на 3%)¹⁵. Это может означать, что налогоплательщики обращаются в ФНС за разъяснениями потому, что у них не получается воспользоваться предоставляемыми онлайн-услугами (возможно, сервисы слишком сложны для использования или не работают), а значит, есть риск того, что они в итоге будут пользоваться традиционными каналами получения услуг, уходя из цифрового канала.

В связи с этим остается актуальным подход, где для развития онлайн-каналов налоговые органы осуществляют улучшения в рамках четырех элементов: мониторинга спроса на услуги; разработки ориентированного на пользователя дизайна сервиса; механизма внедрения онлайн канала самообслуживания; эффективного управления каналами. Очевидно, что единого решения, когда речь идет о расширении использования цифрового

¹² Tax Administration / Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies / OECD.

¹³ Налогообложение / *Doing Business*.
URL: <http://russian.doingbusiness.org/ru/methodology/paying-taxes>

¹⁴ Интервью TAdviser с начальником управления информационных технологий ФНС России Т. Матвеевой.
URL: <http://tadviser.ru/>

¹⁵ Открытые данные ФНС.
URL: https://nalog.ru/rn77/about_fts/og/

канала, не существует, и налоговым органам необходимо работать над всеми элементами для достижения устойчивых изменений. Здесь можно дать следующие рекомендации.

1. Определение возможностей для предоставления самообслуживания, используя эффективный мониторинг и анализ данных, которые помогают понять причины спроса на услуги.

2. Использование ориентированного на пользователя подхода к разработке новых услуг или переводе существующих услуг на цифровой канал.

3. Внедрение цифровых услуг посредством принятия законодательных норм, либо путем

предоставления стимулов в использовании онлайн канала.

4. Направление налогоплательщиков по предпочтительному каналу через общение и обучение, устраняя ненужные каналы. Чтобы удерживать налогоплательщиков в предпочтительном канале, необходимо рассмотреть возможность предоставления целого ряда специализированных инструментов поддержки в значимом для налоговых органов канале.

5. Разработка системы показателей для развития цифрового канала самообслуживания, чтобы измерить влияние предложения цифровых услуг со стороны налоговых органов на спрос.

Список литературы

1. Швандар К.В., Анисимова А.А. Зарубежный опыт развития системы безналичных платежей: практика и результаты // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. № 1. 2015. С. 91–98.
2. Швандар К.В., Анисимова А.А. Ограничение наличных денежных расчетов как вариант стимулирования развития безналичных платежей в экономике: зарубежный опыт: монография. М.: МАКС Пресс, 2016. 79 с.
3. Глазунов А.В., Швандар К.В., Анисимова А.А. Развитие национальных платежных систем как актуальная тенденция // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2016. № 5. С. 94–102.
4. Тернопольская Г.Б., Тютюрюков Н.Н., Тютюрюков В.Н. О сигнальной функции налогов // Финансы. 2015. № 5. С. 40–43.
5. Швандар К.В. Безналичные платежи в экономике: актуальные проблемы и их решение за рубежом // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. Т. 8. Вып. 25. С. 2–10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/beznalichnye-platezhi-v-ekonomike-aktualnye-problemy-i-ih-reshenie-za-rubezhom>
6. Анисимова А.А. Ограничение наличных денежных расчетов как способ увеличения налоговых доходов бюджета: опыт стран Европейского союза // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. Т. 8. Вып. 20. С. 56–64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ogranichenie-nalichnyh-denezhnyh-raschetov-kak-sposob-uvelicheniya-nalogovyh-dohodov-byudzheta-opyt-stran-evropeyskogo-soyuza>
7. McCarthy K.J. The Money Laundering Market: Regulating the Criminal Economy. Agenda Publishing, 2018. URL: <http://doi.org/10.2307/j.ctv5cg8z1>
8. Малис Н.И. Налоговая политика в противодействии теневой экономике: повышение собираемости налогов // Научно-исследовательский институт. Финансовый журнал. 2014. № 1. С. 81–90.
9. Малис Н.И. Совершенствование элементов налогового механизма — реальный путь повышения доходов бюджета // Научно-исследовательский институт. Финансовый журнал. 2013. № 3. С. 89–96.
10. Агузарова Ф.С. Трансформация имущественных налогов в условиях цифровизации России // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 7. С. 1637–1645. URL: <https://doi.org/10.24891/fc.25.7.1637>
11. Тихонова А.В. Налог на Google: как не сделать шаг назад в ближайшем будущем // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. Вып. 10. С. 1129–1139. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.10.1129>
12. Gupta S., Keen M., Shah A., Verdier G. Digital Revolutions in Public Finance. Washington, DC, International Monetary Fund, 2017, 24 p.
13. Gordon R.H., Kopczuk W. The Choice of the Personal Income Tax Base. *Journal of Public Economics*, 2014, vol. 118, pp. 97–110. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.07.002>
14. Lipniewicz R. Tax Administration and Risk Management in the Digital Age. *Information Systems in Management*, 2017, vol. 6, no. 1, pp. 26–37.

15. Stehn J. International Trade in Cyberspace: How to Tax Digital Goods. *Journal of Economic Integration*, 2003, vol. 18, no. 2, pp. 243–265.
16. Gryzunova N.V., Kiseleva I.A., Kolchin S.P. et al. Evolutionary Aspects of Taxation and Tax Analysis. Prague, Vědecko vydavatelské centrum Sociosféra-CZ, 2019.
17. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.
18. Талер Р. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / пер. с англ. А. Прохоровой. М.: Эксмо, 2018. 384 с.
19. Белянин А.В. Ричард Талер и поведенческая экономика: от лабораторных экспериментов к практике подталкивания (Нобелевская премия по экономике 2017 года) // Вопросы экономики. 2018. № 1. С. 5–25. URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-5-25>
20. Thaler R.H. Advances in Behavioral Finance. Vol. II (Roundtable Series in Behavioral Economics). Princeton, Princeton University Press, 2005.

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.

DIGITALIZATION IN TAX ADMINISTRATION: GLOBAL PRACTICES OF ONLINE SERVICE IMPROVEMENT**Anastasiya A. ANISIMOVA**Financial Research Institute of Ministry of Finance of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
Aanisimova@nifi.ru
ORCID: not available**Article history:**Received 3 September 2019
Received in revised form
20 September 2019
Accepted 10 October 2019
Available online
15 November 2019**JEL classification:** H2, H3,
G02**Keywords:** digitalization, tax
service provider,
tax administration, tax law,
tax authorities**Abstract****Subject** Currently, many countries, including Russia, face a new phenomenon of economic digitalization. The digitalization also influences tax administration. Thus, it is important to improve digital processes for tax purposes.**Objectives** The study identifies and analyzes key options to improve tax administration in the digital economy.**Methods** I mainly rely upon the analysis and synthesis of global practices used to refine the interaction of tax authorities and taxpayers during the digitalization of tax administration.**Results** I identified and analyzed key aspects that tax authorities should focus on in order to improve their interaction with taxpayers in providing them with digital services. The aspects include monitoring of demand for services, setting up a user-friendly design of the service, implementation of an online self-service option and effective management of options. Based on the analysis, I formulated my recommendations for tax authorities.**Conclusions and Relevance** I articulated my recommendations for improving the tax administration practice during the digitalization of the Russian economy, such as determining opportunities and capabilities for online services through effective monitoring and analysis of data, user-friendly design of services or digital transformation of the existing services, implementation of digital services by adopting regulatory standards or encouraging the use of digital options, streaming taxpayers to a preferable option, elimination of excessive options and holding taxpayers fixed on an option which is important for tax authorities, setting up a set of indicators to gauge the development of digital self-service options.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Anisimova A.A. Digitalization in Tax Administration: Global Practices of Online Service Improvement. *National Interests: Priorities and Security*, 2019, vol. 15, iss. 11, pp. 2015–2028.
<https://doi.org/10.24891/ni.15.11.2015>**References**

1. Shvandar K.V., Anisimova A.A. [Foreign Experience of Development of Cashless Payment System: Practice and Results]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2015, no. 1, pp. 91–98. (In Russ.)
2. Shvandar K.V., Anisimova A.A. *Ogranichenie nalichnykh denezhnykh raschetov kak variant stimulirovaniya razvitiya beznalichnykh platezhei v ekonomike: zarubezhnyi opyt: monografiya* [Cash payments restrictions as an option spurring the development of cashless payments in the economy: Foreign evidence: a monograph]. Moscow, MAKSS Press Publ., 2016, 79 p.
3. Glazunov A.V., Shvandar K.V., Anisimova A.A. [Development of National Payment Systems as the Current Trend]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2016, no. 5, pp. 94–102. (In Russ.)
4. Ternopol'skaya G.B., Tyutyuryukov N.N., Tyutyuryukov V.N. [On the signal function of taxes]. *Finansy = Finance*, 2015, no. 5, pp. 40–43. (In Russ.)

5. Shvandar K.V. [Non-cash payments in the economy: Actual problems and solutions of foreign countries]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* = *Financial Analytics: Science and Experience*, 2015, vol. 8, iss. 25, pp. 2–10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/beznalichnye-platezhi-v-ekonomike-aktualnye-problemy-i-ih-reshenie-za-rubezhom> (In Russ.)
6. Anisimova A.A. [Cash payment limitations as a way to increase tax revenues of the budget: The EU experience]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* = *Financial Analytics: Science and Experience*, 2015, vol. 8, iss. 20, pp. 56–64.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ogranichenie-nalichnyh-denezhnyh-raschetov-kak-sposob-uvelicheniya-nalogovyh-dohodov-byudzheta-opyt-stran-evropeyskogo-soyuza> (In Russ.)
7. McCarthy K.J. *The Money Laundering Market: Regulating the Criminal Economy*. Agenda Publishing, 2018. URL: <http://doi.org/10.2307/j.ctv5cg8z1>
8. Malis N.I. [Tax policy in combating the underground economy: Improving tax collection]. *Finansovyi zhurnal* = *Financial Journal*, 2014, no. 1, pp. 81–90. (In Russ.)
9. Malis N.I. [Improvement of the tax mechanism elements as a real way of increase of the fiscal revenue]. *Finansovyi zhurnal* = *Financial Journal*, 2013, no. 3, pp. 89–96. (In Russ.)
10. Aguzarova F.S. [Property tax transformation in the face of digitalization of Russia]. *Finansy i kredit* = *Finance and Credit*, 2019, vol. 25, iss. 7, pp. 1637–1645. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/fc.25.7.1637>
11. Tikhonova A.V. [Google Tax: How to Avoid Stepping Back in the Near Future?]. *Mezhdunarodnyi buhgalterskii uchët* = *International Accounting*, 2018, vol. 21, iss. 10, pp. 1129–1139. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.10.1129>
12. Gupta S., Keen M., Shah A., Verdier G. *Digital Revolutions in Public Finance*. Washington, DC, International Monetary Fund, 2017, 24 p.
13. Gordon R.H., Kopczuk W. The Choice of the Personal Income Tax Base. *Journal of Public Economics*, 2014, vol. 118, pp. 97–110. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.07.002>
14. Lipniewicz R. Tax Administration and Risk Management in the Digital Age. *Information Systems in Management*, 2017, vol. 6, no. 1, pp. 26–37.
15. Stehn J. International Trade in Cyberspace: How to Tax Digital Goods. *Journal of Economic Integration*, 2003, vol. 18, no. 2, pp. 243–265.
16. Gryzunova N.V., Kiseleva I.A., Kolchin S.P. et al. *Evolutionary Aspects of Taxation and Tax Analysis*. Prague, Vědecko vydavatelské centrum Sociosféra-CZ, 2019.
17. Thaler R.H., Sunstein C. *Nudge. Arhitektura vybora* [Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2018, 240 p.
18. Thaler R.H. *Novaya povedencheskaya ekonomika: pochemu lyudi narushayut pravila traditsionnoi ekonomiki i kak na etom zarabotat'* [Misbehaving: The Making of Behavioral Economics]. Moscow, Eksmo Publ., 2018, 384 p.

19. Belyanin A.V. [Richard Thaler and behavioral economics: From the lab experiments to the practice of nudging]. *Voprosy Ekonomiki*, 2018, no. 1, pp. 5–25. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-5-25>
20. Thaler R.H. *Advances in Behavioral Finance, Vol. II (Roundtable Series in Behavioral Economics)*. Princeton, Princeton University Press, 2005.

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.