

5.2.4. Финансы

Научная статья

УДК 337.22

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.2.5>

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Эмин Оруджович Балаев

Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)
926385@inbox.ru

Аннотация. Введение. Существует необходимость в повышении эффективности налогового администрирования в условиях динамично развивающегося цифрового мира. Модели цифровой зрелости являются важным инструментом для оценки состояния национальных систем налогового администрирования и разработки соответствующих стратегий развития. Введение цифровых технологий в налоговую сферу может значительно улучшить взаимодействие между государственными органами и налогоплательщиками, повысить качество налоговых услуг и обеспечить более эффективный контроль за уплатой налогов. **Цель.** Оценка уровня цифровой зрелости системы налогового администрирования Российской Федерации. **Материалы и методы.** Оценка производилась с учетом таких факторов, как развитие инструментов налогового контроля и мониторинга, доступность технологических ресурсов и сложность выполняемых задач. Для этого использовались качественные и количественные исследования, включая анализ нормативных документов, существующих моделей цифровой зрелости и практики их применения в налоговом администрировании. **Результаты и обсуждение.** Результаты исследования выявили, что российская система налогового администрирования завершила цифровую трансформацию на первом уровне. Взаимодействие между налоговыми органами и налогоплательщиками теперь осуществляется через онлайн-платформы и веб-сайт ФНС России, что позволяет обеспечивать доступ к актуальной информации и предоставлять необходимые сервисы. Однако переход на второй уровень цифровой зрелости практически завершен только с некоторыми оговорками, в частности, отсутствует возможность анализа электронных счетов в режиме реального времени. Для достижения полного завершения цифровой трансформации необходимо внедрять передовые информационно-аналитические инструменты, такие как технологии больших данных, искусственный интеллект и блокчейн. **Заключение.** Российская система налогового администрирования уверенно движется к полной цифровой трансформации, однако для достижения более высокого уровня зрелости необходимо дальнейшее развитие технологических возможностей и внедрение передовых решений. Это создаст условия для более эффективного взаимодействия с налогоплательщиками и повышения качества налоговых услуг, что будет способствовать улучшению налогового климата в стране.

Ключевые слова: налоговое администрирование, цифровые технологии, аналитические инструменты, контроль, мониторинг

Для цитирования: Балаев Э. О. Оценка уровня цифровой зрелости национальной системы налогового администрирования / Э. О. Балаев // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 2 (107). С. 56–65.
<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.2.5>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 09.01.2025;
одобрена после рецензирования 14.02.2025;
принята к публикации 20.02.2025.

Research article

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF DIGITAL MATURITY OF THE NATIONAL TAX ADMINISTRATION SYSTEM

Emin O. Balaev

North-Caucasian Federal University (1, Pushkin str., Stavropol, 355017, Russian Federation)
926385@inbox.ru

Abstract. Introduction. There is a need to improve the efficiency of tax administration in the dynamically developing digital world. Digital maturity models are an important tool for assessing the state of national tax administration systems and developing appropriate development strategies. The introduction of digital technologies in the tax sphere can significantly improve the interaction between government agencies and taxpayers, improve the quality of tax services and ensure more effective control over tax payments.

© Балаев Э. О., 2025

Goal. To assess the level of digital maturity of the tax administration system of the Russian Federation. **Materials and methods.** The assessment will be carried out taking into account such factors as the development of tax control and monitoring tools, the availability of technological resources and the complexity of the tasks performed. To achieve this goal, qualitative and quantitative studies were used, including a study of regulatory documents, an analysis of existing digital maturity models and the practice of their application in tax administration. **Results and discussion.** The results of the study revealed that the Russian tax administration system has completed the digital transformation at the first level. Interaction between tax authorities and taxpayers is now carried out through online platforms and the website of the Federal Tax Service of Russia, which allows for access to up-to-date information and the provision of necessary services. However, the transition to the second level of digital maturity is almost complete only with some reservations, in particular, there is no possibility of analyzing electronic invoices in real time. To achieve full completion of digital transformation, it is necessary to implement advanced information and analytical tools, such as big data technologies, artificial intelligence and blockchain. **Conclusion.** The Russian tax administration system is confidently moving towards full digital transformation, but to achieve a higher level of maturity, further development of technological capabilities and implementation of advanced solutions are necessary. This will create conditions for more effective interaction with taxpayers and improving the quality of tax services, which will help improve the tax climate in the country.

Keywords: tax administration, digital technologies, analytical tools, control, monitoring

For citation: Balaev EO. Assessment of the level of digital maturity of the national tax administration system. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;2(107):56-65. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.2.5>

Conflict of interest: the author declares no conflicts of interests.

The article was submitted 09.01.2025;

approved after reviewing 14.02.2025;

accepted for publication 20.02.2025.

Введение / Introduction. Термин «цифровая зрелость» активно исследуется в научной литературе и в бизнес-среде. Ученые предлагают разные подходы к его определению и оценке. Ламперт и Карли (Lambert & Carley, 2019) разработали четырехуровневую модель цифровой зрелости, в которой выделяются следующие этапы: начальный, развивающийся, зрелый и передовой. Каждый из уровней включает в себя аспекты стратегии, культуры, технологий и процессов [11]. Согласно исследованию McKinsey, цифровая зрелость определяется по четырем основным параметрам: стратегия, культура, организация и технологии. McKinsey настаивает на том, что для достижения высоких показателей цифровой зрелости необходим комплексный подход [12].

В исследовании MIT Center for Digital Business утверждается, что компании с более высоким уровнем цифровой зрелости демонстрируют более высокую производительность и эффективность. Работа отмечает важность адаптации к цифровым изменениям для обеспечения конкурентоспособности [13]. В другой работе, проведенной исследователями из Университета Осло, рассматривается, как цифровая зрелость влияет на потребительское поведение и модели взаимодействия компаний с клиентами. Более зрелые компании лучше понимают потребности клиентов и способны быстрее адаптироваться к изменениям на рынке [14]. Deloitte предлагает модель, состоящую из пяти уровней – от «начального» до «инновационного», – где каждый уровень определяется по критериям стратегии, операционной эффективности и опыта клиента [15]. Авторы подчеркивают, что оценка цифровой зрелости обеспечивает понимание текущего положения и направляет усилия на развитие.

Термин «цифровая зрелость» отличается от так называемой «общей зрелости», для которой существуют модели оценки эффективности, в том числе для системы налогового администрирования. В то время как общая зрелость налогового администрирования отражает эффективность, с которой данная система выполняет свои функции и услуги, цифровая зрелость имеет свою специфику и измеряется в соответствии с различными критериями, учитывающими сложность используемых технологий. Их диапазон является достаточно широким: от традиционных, например, веб-порталы и онлайн-подача налоговых деклараций до реализации более сложных и совершенных технологий, таких как расширенная аналитика для профилирования рисков налогоплательщиков или блокчейн.

В этой связи под термином «цифровая зрелость» в статье будет пониматься не только наличие доступных технологических инструментов, используемых в налоговом администрировании,

но и наличие более широкого контекста, связанного с сочетанием доступных технологий и интегрированных систем, которое обеспечивает наиболее подходящее распределение ресурсов для достижения каждой из целей фискальной политики.

В соответствии с этим целью статьи является оценка уровня цифровой зрелости системы налогового администрирования Российской Федерации с учетом следующих факторов:

- развитие инструментов налогового контроля и мониторинга, основанных на доступности технологических ресурсов и сложности выполняемых задач;
- эффективность предоставления цифровых налоговых услуг на основе комбинации информационно-аналитических инструментов, независимо от их индивидуального уровня сложности.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. В качестве критерия оптимальности целесообразно использовать показатель, отражающий максимальную эффективность достижения целей налогового администрирования при цифровизации соответствующих процессов.

Структура оценки результативности реализации технологической цифровой стратегии предполагает сравнение потенциальных результатов и рисков внедрения определенных технологий с желаемыми целями. Данные цели можно разделить на три базовые категории [2]:

- 1) сбор доходов;
- 2) удовлетворенность налогоплательщиков;
- 3) распределение ресурсов.

Для измерения удовлетворенности налогоплательщиков и эффективности сбора доходов требуются конкретные данные, например, в территориальном или отраслевом разрезе [1]. При этом существующие ограничения позволят проводить оценку, ограничиваясь выявлением силы взаимосвязи или причинно-следственных связей между использованием определенных технологий (или их комбинации) и достижением конкретных результатов. Однако такая оценка возможна только в том случае, если используются объективные показатели, обеспечивающие сопоставимость различных систем налогового администрирования, например, в разрезе стран.

Фактически различия между функциями систем налогового администрирования в каждой стране означают, что измерить относительную цифровую зрелость каждой страны сложно, что затрудняет проведение компаративного анализа [4]. Соответственно, такие исследования могут лишь приблизительно провести оценку уровня цифровой зрелости налогового администрирования и, таким образом, предоставляют лишь общие рекомендации для достижения конкретных и объективно обусловленных результатов.

Измерение цифровой зрелости включает в себя различные критерии, которые добавляют еще один уровень к модели [3]. Однако в некоторых случаях цифровая зрелость отражает уровень операционной и правовой зрелости, а это означает, что страны с более низким уровнем последней, вероятно, также будут иметь более низкий уровень по критериям цифровизации. В этой связи отдельные организации разработали специальные модели для оценки цифровой зрелости конкретных систем.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в последнее время разработала набор критериев, основанный на анализе передового опыта использования цифровых технологий и информационных процессов для сбора налогов [7].

В качестве отправной точки модель ОЭСР рассматривает специфику управления информационными потоками в системе налогового администрирования:

- информация вводится в систему только один раз;
- информация обрабатывается централизованно;
- информация поступает и записывается безбумажным способом;
- информация принимается и обрабатывается в режиме реального времени.

В соответствии с этими общими критериями, или руководящими принципами, ОЭСР уста-

навливает четыре показателя для определения уровня зрелости налогового администрирования в отношении каждого параметра, которые используются в модели для оценки предоставления цифровых услуг [8]:

- 1) цифровая среда;
- 2) цифровая трансформация ресурсов;
- 3) управление данными;
- 4) цифровые продукты и услуги.

Каждый из этих компонентов, в свою очередь, оценивается по шкале от 1 до 4, чтобы определить уровень цифровой зрелости следующим образом:

- уровень 1 – низкий (открытие);
- уровень 2 – средний (переходный);
- уровень 3 – продвинутый (достижение);
- уровень 4 – лучшие практики (лидерство).

Каждый показатель цифровой зрелости, в свою очередь, также включает индикаторы, которые оцениваются для определения интегрального балла по каждому из них в соответствии со средневзвешенной оценкой. В итоге среднее значение суммы четырех показателей определяет уровень зрелости каждого набора измерений для национальной системы налогового администрирования.

Первый показатель, касающийся цифровой среды, включает в себя следующие индикаторы:

- интеграция в глобальные цепочки добавленной стоимости;
- уровень развития информационной инфраструктуры;
- политика электронного правительства;
- место государственного сектора в национальном информационном пространстве;
- цифровая идентификация.

Отправной точкой этого показателя является признание роли, которую система налогового администрирования играет в цифровизации органов государственной власти в целом, а также влияния, которое они оказывают на экономику страны.

Второй индикатор – это цифровая трансформация ресурсов, он охватывает:

- управление;
- человеческие ресурсы;
- политику финансирования;
- стратегическое планирование.

Эти ресурсы позволяют налоговым органам предоставлять электронные услуги налогоплательщикам в соответствии с информацией, которая имеется в их распоряжении. Эти услуги, например, включают предварительно заполненные налоговые декларации и электронную связь с налогоплательщиками.

Третий показатель – управление данными, включает:

- политику обработки данных;
- контроль над качеством данных;
- защиту данных;
- реестр налогоплательщиков;
- выставление электронных счетов;
- регистрацию и оплату и т. д.

Этот показатель касается получения данных, необходимых для предоставления услуг в сфере налогообложения, а также обработки таких данных для их эффективного предоставления.

Четвертый показатель касается цифровых продуктов и услуг:

- управленческие показатели;
- мониторинг налогоплательщиков;

- наличие веб-портала для предоставления налоговых услуг;
- предварительное заполнение налоговых деклараций;
- контроль за соблюдением требований.

Модель цифровой зрелости ОЭСР получила дальнейшее развитие за счет включения дополнительных субиндикаторов и направлена на оценку всех аспектов среды цифровых налоговых услуг. После детерминирования всех параметров окончательный балл рассчитывается на основе среднего значения для получения интегральной оценки. Она отражает уровень автоматизации функций, доступных для каждого вида налогов, а не организационную модель налогового администрирования в целом. Выделены четыре уровня автоматизации:

- «уровень 1: автоматизация отсутствует;
- уровень 2: существует предварительный уровень автоматизации, основной упор делается на оцифровку данных после завершения транзакции;
- уровень 3: уровень в основном ориентирован на внутреннюю автоматизацию транзакций с минимальным взаимодействием с налогоплательщиками или без него. Доступ к системе имеют только сотрудники налоговых органов;
- уровень 4: расширенный уровень автоматизации, при котором услуги и функции, связанные с налоговым администрированием, автоматизируются при взаимодействии с налогоплательщиками. Существуют также положения для обмена данными с другими внешними заинтересованными сторонами, такими как банки» [9].

Классификация цифровой зрелости налогового администрирования по уровню автоматизации напоминает классификацию, выполненную с помощью модели ОЭСР, согласно которой каждый уровень зрелости определяется способом управления информацией:

- если информация просто поступает в систему, «автоматизации» пока нет, поэтому система налогового администрирования все еще находится на уровне 1;
- если информация обрабатывается только централизованно, можно предположить, что автоматизация ограничивается оцифровкой данных (т. е. используется для сбора, обработки и оценки соответствующих данных), что соответствует уровню 2 в рамках данных моделей зрелости;
- если происходит дальнейшая обработка информации, приводящая к безбумажному управлению, уровень автоматизации приближается к достижению интеграции за счет сбора и управления данными, которые уже находятся в системе и получены из разных источников. Для этого требуется минимальный интерфейс, который в основном используется для внутренних налоговых процессов (уровень 3);
- если информация поступает и обрабатывается в режиме реального времени или максимально приближенному к нему, то это подразумевает наличие цифровой системы, а также предполагает дальнейшую интеграцию (уровень 4). На этом этапе соблюдение налогового законодательства полностью интегрировано с деятельностью налогоплательщиков и третьих лиц.

Данная оценка не является окончательной, поскольку оценка цифровой зрелости налогового администрирования является многоплановым процессом. Чтобы оценить цифровую зрелость организационной структуры налогового администрирования, необходимо определить дополнительные факторы, связанные с готовностью налоговых органов к внедрению современных информационных и коммуникационных технологий [5]. Данные факторы включают также правовые ограничения и возможность обмена данными между органами государственной власти, которые могут способствовать цифровому предоставлению услуг. Это означает, что, несмотря на готовность налоговых органов модернизировать свои услуги, правовая база может создавать препятствия, которые могут привести к снижению рейтинга цифровой зрелости.

Выбор методов исследования цифровой зрелости для налогового администрирования зависит от конкретных целей и задач, ставящихся перед исследователями. Комбинирование различных методов позволит получить более полное представление о состоянии цифровизации и

разработать рекомендации по ее улучшению. В рамках исследования были использованы методы экспертного опроса и интервью налогоплательщиков и сотрудников налоговых органов для оценки их удовлетворенности цифровыми услугами, уровня осведомленности о цифровых инструментах и восприятия изменений, методы экономико-статистического анализа показателей до и после внедрения цифровых решений.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Рассмотренные модели цифровой зрелости могут служить руководством для технических специалистов при оценке уровня цифровизации системы налогового администрирования, а также при подготовке стратегии развития. В этом отношении сравнение национальных систем налогового администрирования по их относительному уровню зрелости является дополнительным инструментом для разработки таких стратегий.

Модель цифровой зрелости ОЭСР основана на проверке функционального и сервисного покрытия налогового администрирования в дополнение к уровню автоматизации в соответствии с рядом ключевых характеристик. Эта модель также позволяет сделать выводы о готовности налоговых органов перейти на более высокий уровень цифровой зрелости. При этом если функциональный охват существующей интегрированной налоговой системы является высоким, то, очевидно, что налоговый орган будет лучше подготовлен к внедрению более сложных информационно-аналитических систем. По этой причине уровень автоматизации используется для оценки готовности к такому переходу, поэтому показатель автоматизации является достаточно объективным эталоном цифровой зрелости.

Уровень автоматизации также может быть комплексным показателем, на основе которого можно оценить зрелость налогового администрирования, особенно если он включает в качестве субиндексов готовность налоговых органов к автоматизации с учетом существующих правовых ограничений, роль которых рассмотрена выше [10]. Например, индекс, включающий как технологическую готовность, так и юридическую, или функциональную готовность системы налогового администрирования к реализации стратегии цифровизации, будет более показательным для оценки существующей ситуации и готовности к цифровой трансформации (таблица 1).

Таблица 1 / Table 1

Уровни зрелости для оценки системы налогового администрирования Российской Федерации / Maturity levels for assessing the tax administration system of the Russian Federation

	Уровни зрелости			
	<i>Ситуационный</i>	<i>Формализованный</i>	<i>Интегрированный</i>	<i>Стратегический</i>
Операции	Фрагментарный и постоянно меняющийся характер	Высокий уровень формализации, подтвержденный практикой и документацией	Политики, программы, процессы и инструменты согласованы	Цели стратегии проходят через все уровни согласования
Стороны	Разные уровни понимания и осведомленности, дисбаланс целей	Общий уровень понимания, но низкий уровень координации действий	Кросс-функциональный обмен информацией способствует интеграции программ и операций	Тесное взаимодействие для поддержания желаемых результатов

Большинство международных организаций в настоящее время измеряют цифровую зрелость, используя комплексную модель детерминирования, включающую четыре уровня:

- 1) обеспечение доступа к онлайн-платформам для предоставления услуг налогоплательщикам;
- 2) специфика сбора и обработки данных налоговыми органами;

3) автоматизация в данном процессе налогового результата только для внутренних целей с низким уровнем взаимодействия с налогоплательщиками или существование более продвинутого инструментария сбора и обработки данных в реальном времени, который также включает сотрудничество налогоплательщиков и налоговых органов;

4) существование соответствующей правовой базы, устраняющей пробелы и недостатки в работе системы налогового администрирования.

Прежде чем попытаться присвоить уровни цифровой зрелости исследуемым странам, необходимо уточнить, что подразумевается под налоговыми услугами и что в них входит в целом. Список функций налогового администрирования включает следующие услуги и ресурсы:

- налоговый календарь;
- трактовка правовых норм;
- онлайн-заявки на регистрацию идентификационного номера налогоплательщика (ИНН);
- онлайн-проверка первичных данных, полученных в том числе от третьих лиц;
- выдача справок, а также самооценка налоговых обязательств и формирование налоговых деклараций (предварительное заполнение налоговых деклараций);
- электронная оплата налогов в банках и других финансовых учреждениях;
- интеграция счетов налогоплательщиков;
- автоматическое создание напоминаний и уведомлений о неуплате и ошибочной оплате налогов.

Например, дополнительными факторами, которые следует принимать во внимание в данном контексте, являются наличие веб-сервисов:

- для приема электронных счетов-фактур, сертификатов удержания налогов и других финансовых документов;
- для сообщения налогоплательщикам о начале процесса аудита.

Выявленные уровни цифровых профилей используют те же параметры, что и модели цифровой зрелости, описанные выше. Упрощенно можно сказать, что:

- уровень 1 соответствует простой онлайн-службе подачи налоговых деклараций, как в модели IDB / CIAT;
- уровень 2 требует большего объема обработки данных, бухгалтерских записей и сопоставлений аналогично уровню 2 IDB / CIAT с низким уровнем автоматизации и централизованной обработкой информации;
- уровень 3 требует полного сбора и обработки информации в реальном времени, что соответствует полной автоматизации налоговой службы и предполагает дальнейшую интеграцию аналогично уровню 4 IDB / CIAT (таблица 2).

Таблица 2 / Table 2

Результаты оценки уровня цифровой зрелости системы налогового администрирования в России / Results of the assessment of the level of digital maturity of the tax administration system in Russia

<i>Параметры классификации</i>	<i>Услуги по уровню цифровой зрелости</i>	<i>Оценка</i>
Уровень 3		
- соблюдение законодательства в режиме реального времени; - обмен данными с третьими сторонами; - наличие необходимого законодательства для цифровой трансформации.	Электронный реестр для цифровой идентификации	5
	Предварительный анализ данных	4
	Выставление электронных счетов-фактур	4
	Оценка деклараций в режиме реального времени	3
	Автоматизированное налоговое руководство	4
Итоговая оценка		4,2
Уровень 2		

<ul style="list-style-type: none"> - частично внедренные различные цифровые решения; - нацеленность на цифровизацию внутренних процессов налоговых органов; - наличие фрагментарного законодательства для цифровой трансформации; - налаженное взаимодействие с другими органами государственной власти. 	Электронная подача предварительно заполненных налоговых деклараций	5
	Ограниченный электронный реестр	5
	Возможность выставления электронных счетов, но не их анализ в режиме реального времени	4
	Доступны онлайн-приложения для составления налоговой отчетности и получения информации	4
Итоговая оценка		4,5
Уровень 1		
<ul style="list-style-type: none"> - частичное онлайн-взаимодействие; - ориентация на внутреннюю эффективность; - инфраструктурные и кадровые ограничения; - законодательная поддержка отсутствует. 	Регистрация в основном осуществляется лично	5
	Подача налоговых деклараций онлайн ограничена	5
	Электронные платежи	5
	Системы связи через веб-портал и онлайн-приложения	5
Итоговая оценка		5

Российская система налогового администрирования полностью завершила цифровую трансформацию первого уровня. Взаимодействие налоговых органов и налогоплательщиков осуществляется с использованием онлайн платформ и веб-сайта ФНС, на котором размещена вся актуальная информация и можно пользоваться соответствующими сервисами. Практически полностью проведен переход на второй уровень за исключением возможности анализа предоставленных электронных счетов в режиме реального времени. Завершение цифровой трансформации потребует от ФНС РФ более активного использования передовых информационно-аналитических инструментов, таких как: большие данные, искусственный интеллект и блокчейн-технологии.

Объединение показателей, полученных на основе ранее описанных моделей цифровой зрелости, в единый интегрированный показатель на основе сопоставимых индексов позволило классифицировать отдельные электронные налоговые услуги по модельным уровням, а также оценить, какие из них предоставляет ФНС РФ. Развитие предложенной методики позволит классифицировать цифровую зрелость системы налогового администрирования на основе комбинации контрольных показателей, определенных выше и сгруппированных по соответствующему уровню зрелости.

Заключение / Conclusion. Рассмотренные в статье перспективы развития системы налогового администрирования на основе цифровизации процессов начинается со сбора данных, формирования налоговой отчетности и подачи деклараций и заканчивается уплатой налогов. Таким образом, эти процессы создают целую экосистему вокруг предоставления налоговых услуг, которые полностью или частично цифровизированы. Кроме того, часть компетенций налогового администрирования распространяется на квазисудебную процедуру, выявляющую ошибки в налоговых платежах, возникшие либо в результате непредставления налоговых деклараций, либо в результате наличия ошибок при их заполнении. Эта компетенция наделена правами, позволяющими налоговым органам исправлять любую ошибку в процедуре налогового администрирования до начала судебного процесса [6].

Цифровизация процессов повышает эффективность налогового администрирования, уровень доверия между налогоплательщиками и налоговыми органами, а также правовую определенность. Автоматизация может значительно облегчить функции контроля и мониторинга, особенно по подготовке и выпуску уведомлений об оценке, электронной подаче апелляций или, в идеальном случае, электронному управлению задолженностью.

Уровень цифровизации услуг в сфере налогообложения в сочетании с качеством их предоставления является интегральным показателем, который можно использовать для сравнения эффективности и результативности предоставления услуг при проведении компаративного анализа. Однако для его расчета необходим максимально широкий спектр информации, который позволит оценить, соответствует ли уровень автоматизации, в зависимости от характера анализа данных и политики в отношении данных, определенному уровню цифровой зрелости и приводит ли это в дальнейшем к повышению качества услуг как для налогоплательщиков, так и для налоговых органов.

Необходимо учитывать, что фактически истинная мотивация цифровизации системы налогового администрирования будет зависеть от национальной специфики. Например, фокус налогового органа с низкой эффективностью сбора доходов будет отличаться, если в качестве основной цели заявлено улучшение распределения ресурсов и внутреннего управления. При рассмотрении того, как автоматизация или управление цифровой информацией могут помочь различным налоговым органам, решение необходимо адаптировать в соответствии с приоритетами национальной налоговой политики. С этой целью необходимо использовать статистическую информацию в разрезе налогов, отраслей или территорий. Данная информация может помочь определить текущий уровень автоматизации и потенциал его роста на основе имеющихся данных о транзакциях, фискальной роли налогов и характеристик налогоплательщиков.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вишнеvский В. П. Принципы налогообложения для цифровой экономики / В. П. Вишнеvский // *Terra Economicus*. 2022. Т. 20. № 2. С. 59–71.
2. Удахина С. В. Анализ моделей оценки уровня готовности к цифровым трансформациям / С. В. Удахина, М. А. Косухина // *Математические методы и модели в высокотехнологичном производстве: тезисы докладов I Международного форума*. СПб., 2021. С. 303–305.
3. Bal A. Ruled by Algorithms: The Use of "Black Box" Models in Tax Law // *Tax Notes International*. 2019. Vol. 95(12). P. 1159–1165.
4. Bevacqua J. Tax Authority Immunity in a Digital Tax Administration World // *EJournal of Tax Research*. 2020. Vol. 18(2). P. 402–440.
5. Houser K. A., Sanders. D. The Use of Big Data Analytics by the IRS: Efficient Solutions or the End of Privacy as We Know It? // *Vanderbilt Journal of Entertainment and Technology Law*. 2017. Vol. 19(4). P. 817–872.
6. OECD. FTS of Russia and Forum on Tax Administration. Tax Administration Digital Maturity Assessment Model: Big Data, Portals and Natural Systems. Survey results. Paris, OECD Publishing; 2017. 89 p.
7. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris, OECD Publishing; 2012. 101 p.
8. OECD. Technologies for Better Tax Administration: A Practical Guide for Revenue Bodies. Paris, OECD Publishing; 2018. 174 p.
9. OECD. Advanced Analytics for Better Tax Administration: Putting Data to Work. Paris, OECD Publishing; 2017. 89 p.
10. Rahmati M. H., Jalilvand M. R. An optimal organizational excellence model for the public sector // *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2024. Vol. 41. No. 3. P. 944–963.
11. Lambert F., Carley, K. M. A Framework for Digital Maturity Assessment. *Journal of Digital Innovation*. 2019. No. 1(1). P. 1–16.
12. Westerman G., Bonnet, D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. 2014. P. 12–19.
13. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron, D. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2015.
14. Homburg C., Gassen, J. The Impact of Digital Maturity on Customer Behavior. *Journal of Business Research*. 2020. No. 113. P. 156–166.
15. Digital Leadership Ltd. Digital maturity framework 2019. URL: <https://digitalmaturity.org/> (accessed: 05.01.2025)].

REFERENCES

1. Vishnevsky VP. Taxation principles for the digital economy. *Terra Economicus*. 2022;20(2):59-71. (In Russ.).
2. Udakhina SV, Kosukhina MA. Analysis of models for assessing the level of readiness for digital transformations. *Mathematical methods and models in high-tech production. Abstracts of the I International Forum*. St. Petersburg; 2021. P. 303-305. (In Russ.).
3. Bal A. Ruled by Algorithms: The Use of "Black Box" Models in Tax Law. *Tax Notes International*. 2019;95(12):1159-1165.
4. Bevacqua J. Tax Authority Immunity in a Digital Tax Administration World. *EJournal of Tax Research*. 2020;18(2):402-440.
5. Houser KA, Sanders D. The Use of Big Data Analytics by the IRS: Efficient Solutions or the End of Privacy as We Know It? *Vanderbilt Journal of Entertainment and Technology Law*. 2017;19(4):817-872.
6. OECD. FTS of Russia and Forum on Tax Administration. *Tax Administration Digital Maturity Assessment Model: Big Data, Portals and Natural Systems. Survey results*. Paris, OECD Publishing; 2017. 89 p.
7. OECD. *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*. Paris, OECD Publishing; 2012. 101 p.
8. OECD. *Technologies for Better Tax Administration: A Practical Guide for Revenue Bodies*. Paris, OECD Publishing; 2018. 174 p.
9. OECD. *Advanced Analytics for Better Tax Administration: Putting Data to Work*. Paris, OECD Publishing; 2017. 89 p.
10. Rahmati MH, Jalilvand MR. An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2024;41(3):944-963.
11. Lambert F, Carley KM. A Framework for Digital Maturity Assessment. *Journal of Digital Innovation*. 2019;1(1):1-16.
12. Westerman G, Bonnet D, McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press; 2014. P. 12-19
13. Kane GC, Palmer D, Phillips AN, Kiron D. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review; 2015.
14. Homburg C, Gassen J. The Impact of Digital Maturity on Customer Behavior. *Journal of Business Research*. 2020;(113):156-166.
15. Digital Leadership Ltd. *Digital maturity framework 2019*. Available from: <https://digitalmaturity.org/> [Accessed 5 January 2025].

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Эмин Оруджович Балаев – аспирант кафедры финансов и кредита Северо-Кавказского федерального университета, Researcher ID: MAH-4701-2025.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Emin O. Balaev – Postgraduate Student of the Department of Finance and Credit, North-Caucasus Federal University, Researcher ID: MAH-4701-2025.