

УДК 336.221

Остовская Анастасия Андреевна,

кандидат наук по государственному управлению, доцент,
кафедра государственного и муниципального управления,
Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского,
г. Симферополь.

Рамазанова Адиле Амзаевна,

Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского,
г. Симферополь.

Ostovskaya Anastasiya Andreevna,

Ph.D. in State administration, associate professor,
Department of the State and Municipal Administration,
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol.

Ramazanova Adile Amzaevna,

V.I. Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol.

**ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ФНС ПО РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ**

**ISSUES OF IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF
MANAGEMENT OF FEDERAL TAX SERVICE OF THE REPUBLIC OF CRIMEA**

В статье рассмотрена организационная структура, действующая в Управлении ФНС России по Республики Крым, а также предложены рекомендации по усовершенствованию организационной структуры управления процессами налогового администрирования, направленная на повышение эффективности работы налогового органа.

Ключевые слова: организационная структура, функциональная модель, организационная модель, совершенствование.

The article considers the organizational structure, effective in the Management of FTS of Russia on Republic of Crimea, as well as recommendations to improve organizational structure management processes of tax administration aimed at reinforcing the efficiency of the tax authority.

Keywords: organizational structure, functional model, organizational model, improving.

ВВЕДЕНИЕ

Одним из наиболее важных и глубинных преобразований, которые происходили во многих странах мира на протяжении последних десятилетий, стала налоговая реформа, направленная на повышение операционной эффективности налоговой системы. В перечне проблемных аспектов этого процесса ведущее место принадлежало реорганизации налоговых ведомств, что должно было способствовать расширению перечня услуг, предоставляемых налогоплательщикам налогов органами взыскания. При этом налоговая система РФ также подвергается постоянным изменениям из-за необходимости перманентного увеличения налоговых поступлений бюджета, и потому периодически проводят административные преобразования, призванные оптимизировать структуру исполнительных органов власти.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Целью исследования является раскрытие преимуществ и недостатков типовых организационных моделей функционирования налоговых органов, а также разработка рекомендаций по усовершенствованию организационной структуры управления процессами налогового администрирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Реформирование организационной структуры налоговых администраций в странах мира нашло отражение в тенденции к эволюции от модели, которая в значительной степени была ориентирована на вид налога, к функциональной модели по виду налогоплательщика. Первая и наименее совершенная — организационная модель функционирования налоговых органов по виду налога предусматривала наличие отдельных многофункциональных, и главное, независимых друг от друга отделов налоговой администрации, которые отвечали за взимание конкретного налога.

В основе функциональной структуры налоговых администраций лежит распределение обязанностей между работниками по виду выполняемой работы, а не по виду плательщика или платежа, что предполагает объединение типовых процессов, которые требуют применения исполнителями одинаковых приемов и умений при обслуживании всех видов налогоплательщиков. Данная модель предусматривает

разделение персонала на группы и их рассредоточение по отделам в соответствии с функциональных обязанностей: регистрации налогоплательщиков, массово-разъяснительной и индивидуально-консультативной работы, разработки форм налоговой отчетности и их обработки, учета обязательных платежей и контроля за соблюдением налогового законодательства, согласования налоговых апелляций налогоплательщиков, администрирования налогового долга и расследование фактов налоговых правонарушений и т. д.

Наиболее современная форма развития организационной структуры налоговых администраций впервые получила распространение в таких странах как США, Австралия и Великобритания. Данная модель также основывается на принципах функционального распределения обязанностей между ведомствами налоговой службы, однако предполагает сосредоточение всех операционных процессов вокруг отдельных, отличных по характеристикам, групп или сегментов налогоплательщиков. Логика же такой сегментации заключается в том, что каждой из этих групп плательщиков присущи свои особенности в соблюдении налоговой дисциплины, следствием чего является различная степень риска неуплаты налогов. В наиболее распространенном виде этот замысел был реализован путем образования специализированных налоговых офисов по работе с крупными плательщиками налогов, что предполагало наличие дифференцированного подхода к их налоговому сопровождению.

Функциональной структуре налоговых администраций с учетом вида налогоплательщика могут быть частично или полностью присущи характеристики матричного менеджмента, а именно: сочетание вертикальной и горизонтальной структуры управления, отсутствие тотального контроля начальников подразделений над подчиненными, подотчетность наемных работников одновременно двум руководителям (менеджеру головного офиса учреждения и непосредственному начальнику отдела).

Что касается нашей страны, то модель организационного построения системы налоговых органов должна быть основана на функциональном принципе и принципе единства информационно-логической системы. Подразделения налогового органа формируются для обеспечения определенных функций [1]:

- проведение налогового контроля;
- анализ и прогнозирование налоговых поступлений;
- учет налоговых платежей;
- рассмотрение жалоб и споров;
- работа с налогоплательщиками, обслуживание деятельности налогового органа;
- упрощение процедур регистрации и налогового сопровождения юридических лиц, переход от администрирования к обслуживанию налогоплательщиков.

Основной тренд — это клиент ориентированность и упрощение способов взаимодействия с налоговыми органами. Действующая в настоящее время организационная структура налоговой системы не обладает гибкостью. Основные проблемы функционирования налоговых органов в регионе связаны с невозможностью оперативной ее перестройки в соответствии с быстро меняющимся налоговым законодательством и бизнес-климатом региона, появлением новых хозяйственных субъектов, что в совокупности приводит к реальным потерям бюджета.

Управление ФНС России по региону — это субъект налогового администрирования, орган управления процессом сбора налогов и налогового контроля. В положении об Управлении подчеркивается, что оно организует, координирует и контролирует выполнение нижестоящими налоговыми органами процедур, связанных со сбором платежей в бюджет, но наряду с управленческими функциями, оно выполняет также функции контроля за уплатой налогов предприятиями, организациями и гражданами.

Все это актуализирует вопросы преобразования организационной структуры налоговых администраций. При построении последней применяется, как правило, матричный принцип, являющийся комбинацией функционального принципа, принципа работы «по налогоплательщикам» и принципа по «налогам».

Управление по региональному признаку (второй уровень ФНС России) включает субъекту налогового администрирования, является управляющим органом по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах в пределах определенно территории [2].

Основные функции УФНС в регионе: организация, координация и контроль за деятельностью нижестоящих звеньев в области налогового администрирования. Этим доказана актуальность решения вопроса о совершенствовании структуры УФНС России по Республике Крым.

В соответствии с приказом УФНС России по РК от 25.12.2015 № 01–03/161 «Об организации общественного совета УФНС по Республике Крым» утвержден состав общественного совета при УФНС по Крыму в количестве 14 человек [3].

Ниже нами представлена действующая организационная структура УФНС России по Республике Крым, которая состоит из: руководителя, двух его заместителей и исполняющего обязанности заместителя, четырех блоков и девятнадцати отделов, действующих в пределах своих функциональных обязанностей и компетенций в соответствии с законами, приказами, Конституцией РФ и РК. Данная структура носит линейно-функциональный характер управления — от руководителя к подчиненным (рис. 1).

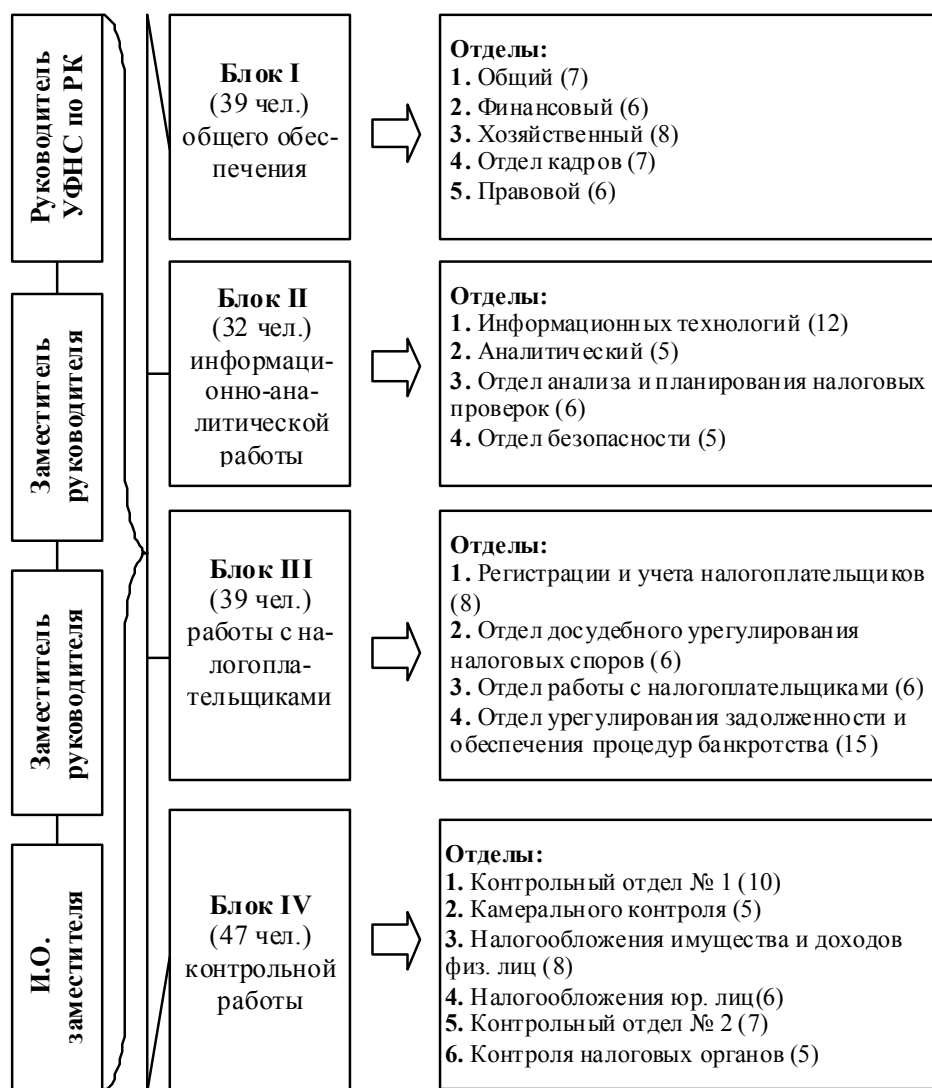


Рис. 1. Организационная структура Управления ФНС России по Республике Крым (Составлено авторами)

На основании структуры УФНС России по РК (рис. 1) можно сделать следующие выводы: в управлении всего работает 161 человек, самое большое количество инспекторов работают в блоке IV — 47 человек, отдел информационных технологий, отдел урегулирования задолженности и обеспечения процедур банкротства, контрольный отдел № 1, тут штатная численность работников составляет от 10 и более человек, это объясняет наличие немалого объема работ данных отделов.

Управление ФНС по Республике Крым возглавляет руководитель, к нему подчиняются два заместителя, а к заместителям исполняющий обязанности заместителя. Заместители, непосредственно, отвечают за деятельность и организацию работ в блоках. Блоки состоят из отде-

лов, каждый отдел закреплен начальником и имеет команду, выполняющую определенные функции.

Если, рассматривать распределение сотрудников УФНС по РК структурным образом, то мы видим, что значение подчиненных по всем блокам в лице 157 человек (100 %) курируется совместно и руководителем и его заместителями. Руководитель осуществляет свою деятельность в рамках первого блока в его прямом подчинении находятся 39 инспекторов, что составляет 25 % от всех работников. Остальные три блока в лице 118 инспекторов (75 %) находятся в подчинении двух заместителей, которые могут отдавать свои поручения исполняющему обязанности заместителя. Структурно 75 % подчиненных делим на три руководящие должности (2 заместителя и И.О. заместителя) в итоге каждый несет ответственность за 25 % подчиненных. Данный анализ свидетельствует: о равной нагрузке между руководителем и его заместителями.

Отделы разной направленности, которые практически не взаимосвязаны между собой, находятся под ведением заместителей и это влияет на снижение уровня эффективности работы всей системы УФНС по Республике Крым. На наш взгляд, есть необходимость в перераспределении отделов между руководителем и его заместителями, а также в сокращении количества работников, находящихся под руководством каждого из управленцев.

С целью создания эффективных условий для использования современных информационных технологий, упорядочивания работы внутри налогового органа, рационального использования трудового потенциала, необходимо совершенствование действующей структуры УФНС России по РК, в основе, которой заложим матричный принцип (рис. 2).

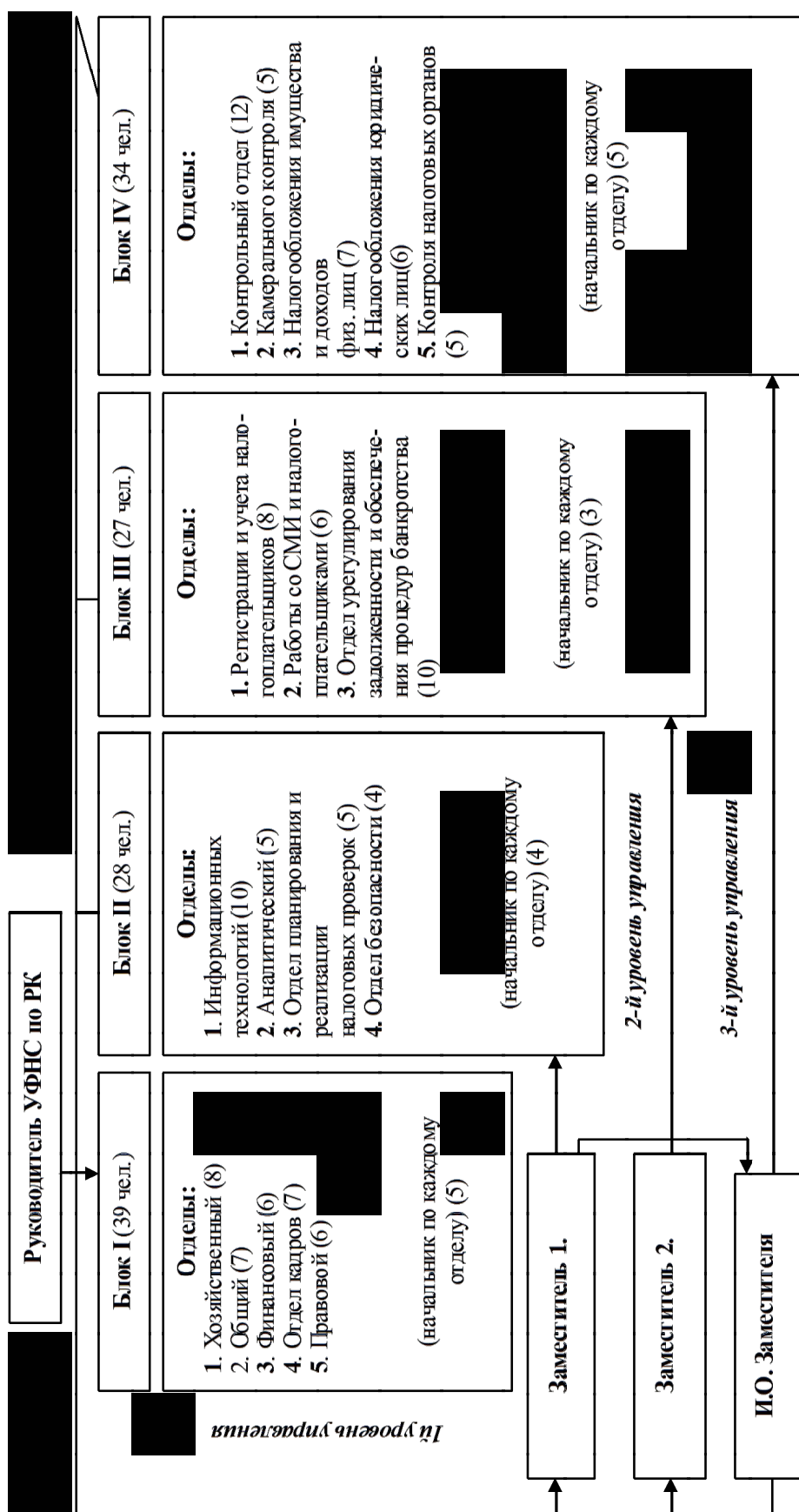


Рис. 2. Предлагаемая матричная модель организационной структуры Управления ФНС России по Республике Крым (Составлено авторами)

ВЫВОДЫ

На основании представленной модели можно сделать следующие выводы: в управлении всего работает 135 человек, реализация полномочий осуществляется на трех уровнях самостоятельно в направлении общей цели налогового администрирования, тут существуют горизонтальные и вертикальные связи во всем процессе управления. Мы расширили отдел работы с налогоплательщиками, придав ему функцию — публикация в СМИ (количество инспекторов не изменилось), а также объединили контрольный отдел № 1 и № 2 (сократили суммарное количество работников до 12 человек). В результате таких изменений был исключен отдел досудебного регулирования налоговых споров и контрольный отдел № 2.

Рассмотрим распределение сотрудников УФНС по РК структурным делением: количество подчиненных по всем блокам в лице 131 человека (100 %) курируются отдельно функционирующим лицом по блокам, но работают сообща (комплексно). Руководитель УФНС закреплен, как и ранее за блоком I в подчинении 39 инспекторов, что составляет почти 30 % от всех работников. Блок II включает 28 сотрудников (более 20 %) подчиняется первому заместителю, блок III — 27 человека (20 %) в подчинении второго заместителя, блок IV — 34 инспектора (около 30 %) в подчинении двух заместителей и исполняющего обязанности заместителя.

Рекомендуемая модель позволяет: реализовать двойной контроль со стороны руководителя УФНС по РК и заместителя, избежать дублирование функциональных обязанностей и повышает эффективность работы налогового органа за счет рационального распределения полномочий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шелепов В.Г. Совершенствование структуры налоговых органов. Проблемы инновационно-инвестиционной и финансовой деятельности: коллективная монография / В.Г. Шелепов, А.К. Исаев. — Ростов н/Д.: ЮРГУЭС. 2013.

2. Пансков В.Г. Налоги и налоговая система Российской Федерации / В.Г. Пансков. — М.: ФИС, 2008. — 217 с.

3. Об образовании Общественного совета при Управлении Федеральной налоговой службы по Республике Крым: Приказ УФНС от 25.12.2014 № 01-03/161 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.nalog.ru/rn91/about_fts/docs/5283819/ (дата обращения: 09.06.2017).

4. Структурные подразделения УФНС России по Республике Крым [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. — Режим доступа: www.nalog.ru/rn91/about_fts/structure/subdivisions/# (дата обращения: 09.06.2017).

Статья поступила в редакцию 26 июня 2017 года

Статья одобрена к печати 24 октября 2017 года