

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССОВ В БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НАЛОГОВОЙ ИНСПЕКЦИИ)

Шилкина Альвина Тариеловна,

канд. экон. наук, доцент кафедры управления качеством

e-mail: kafedra507@yandex.ru

Шегурова А. В.

студентка экономического факультета e-mail:

Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, г. Саранск

В статье рассматриваются особенности формирования системы процессов в бюджетной организации на примере налоговой инспекции, а также предлагаются направления совершенствования структуры системы процессов с целью оптимизации деятельности организации

Ключевые слова: система процессов, классификация бизнес-процессов, процессно-ориентированное управление, налоговая инспекция, бюджетная организация, контрольная функция

Любая организация представляет собой сложную систему, внутри которой постоянно протекают различные процессы. Если бы не существовало никаких процессов, то нельзя было бы говорить и о существовании организации, так как только через происходящие изменения мы можем изучать любую систему. Сегодня именно процессный подход и различные системы процессов организации являются единственным успешным конкурентным преимуществом как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций и государственных учреждений.

Необходимость успешного функционирования в условиях жесткой конкурентной среды диктует свои требования к эффективности бизнес-процессов организации. Решение задачи повышения эффективности неразрывно связано с обеспечением информационной поддержки процессов, поэтому сегодня практически ни у кого не вызывает сомнений необходимость построения четкой системы процессов организации или любого учреждения с эффективной информационной составляющей. Большинство людей, принимающих решения в этой области, разделяют мнение, что вопросы построения информационной системы следует решать в контексте задач совершенствования бизнес-процессов. Существует и ясное понимание того, что максимально эффективной будет система, обеспечивающая непрерывное информационное сопровождение всего производственного цикла выполнения работ или оказания услуг.

Современные методы внедрения основаны на процессном подходе, а само такое внедрение принято называть процессно-ориентированным или просто процессным [4]. О сути процессного подхода мы подробно поговорим чуть позже, а пока заметим, что сама возможность его применения предьявляет опреде-

ленные требования к внедряемой системе. Прежде всего, в такой системе необходимы возможность воспроизводить бизнес-процессы организации и наличие инструментов для их совершенствования. Среди прочих требований ключевыми являются наличие единой информационной среды и возможность совместной работы пользователей с одними и теми же информационными объектами.

Известно, что в основе процессов организационного планирования и управления лежит информация, появляющаяся на стадии проектирования деятельности. Следовательно, эффективность работы всей информационной системы напрямую зависит от актуальности и полноты данных, получаемых на этой стадии. Другими словами, развитая система процессов лишь при эффективной информационной поддержке есть ключ к успеху любого предприятия и учреждения [6].

Вопросы управления организацией, а также современные подходы к построению систем процессов организации нашли своё отражение среди таких учёных как Э. У. Деминга, Т. Конти, А. Фейгенбаума, Д. Джурана; В. Врума, Ф. Герцберга, Э. Лоулера, Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Л. Портера, Д. Хекмана, В. Г. Елиферов, В. В. Репин.

Система функционирования процессов бюджетной организации построена по принципу разветвленной сети подведомственных учреждений, посредством которых обеспечивается непосредственное выполнение социально значимых для общества функций. Деятельность данных организаций оказывает существенное влияние на процесс экономического, социального, культурного и духовного развития общества. Они обеспечивают гражданам возможность получать образование, приобретать научные знания, укреплять здоровье, накапливать и развивать интеллектуальный потенциал. Для осуществления этих задач государством выделяются значительные финансовые ресурсы. Кроме того, в условиях проводимых экономических преобразований многие организации получают возможность более широко привлекать внебюджетные источники финансирования.

Бюджетная организация – созданная органами государственной или местной власти организация для осуществления функций некоммерческого характера, финансируемая из федерального, регионального, местного бюджета или государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов; наделяется государственным или муниципальным имуществом на праве оперативного управления [1]. Исходя из этого определения, бюджетная организация определяется двумя основными чертами:

- 1) бюджетная организация является некоммерческой;
- 2) финансирование бюджетной организации ведется за счет государства.

В иерархических структурах, которые доминируют в бюджетной сфере, хорошо налажены вертикальные связи, а горизонтальные – между подразделениями или сотрудниками, подчиненным разным ветвям иерархии – как правило, неэффективны, плохо формализованы, зависят от человеческого фактора.

Когда внешний «заказчик» – клиент компании или гражданин, пытающийся получить полагающуюся ему услугу – обращается в организацию, реше-

ние его вопроса, как правило, требует участия нескольких служб. Они должны отработать слаженно и быть нацелены на общий результат, а это в иерархических структурах как раз и является проблемой. Заказчику приходится иметь дело с исполнителями, мотивация которых (включая зарплату и премии) привязана к показателям своего подразделения, а не к степени удовлетворенности заказчика.

Исправить положение дел позволяет процессный подход к управлению, при котором деятельность подразделений и отдельных сотрудников оценивается не с точки зрения выполнения ими функциональных обязанностей, а с точки зрения конечного результата – удовлетворения заказчика. Для этого формализуется вся последовательность действий, приводящая к конечному результату – это и есть идея бизнес-процесса или, применительно к бюджетной сфере, административного регламента.

Хозяйственную деятельность в целом и бюджетных организаций в частности можно рассматривать как определенную совокупность производственных отношений, сложный динамичный комплекс многообразных причинно-следственных связей и процессов, обеспечивающих создание различных потребительных стоимостей (продуктов, работ, услуг). В наиболее общем виде все составляющие хозяйственную деятельность многообразные отношения, связи и процессы можно сгруппировать следующим образом:

- натурально-вещественные процессы;
- процессы, связанные с созданием стоимости;
- социальные процессы;
- экологические процессы.

К натурально-вещественным процессам деятельности бюджетных организаций относятся те, в результате которых создаются потребительные стоимости (здоровье, знания, просвещение, воспитание, культурный и духовный уровень членов общества, безопасность, социальная защищенность, административная работа и т.п.), способные удовлетворять определенные человеческие и государственные потребности. Содержание этих процессов соответствует характеру конкретного труда работников бюджетных учреждений. Натурально-вещественные процессы включают в себя конструкторско-технологическую деятельность бюджетных организаций, обеспечение их нормального функционирования необходимыми трудовыми и материальными ресурсами, специфическую технологию, характерную для учреждений образования, здравоохранения, культуры, органов административного управления и других бюджетных организаций.

Процессы, связанные с созданием стоимости (затратами живого и овеществленного труда в денежной форме для создания потребительных стоимостей бюджетной сферы) относятся к экономическим. Они отражают количество абстрактного труда, затраченного на тот или иной вид деятельности бюджетной организации. К данным процессам можно отнести формирование стоимости и себестоимости услуг здравоохранения, образования, воспитания, культурного развития, административного управления и обслуживания, просвещения и др.

Социальные процессы связаны с улучшением труда, быта и отдыха работников бюджетной сферы, формированием отношения к труду, созданием благоприятного психологического климата в трудовых коллективах.

Экологические процессы отражают взаимоотношение бюджетных учреждений с природной средой.

Хозяйственная деятельность бюджетных организаций может изучаться и анализироваться как в целом, так и в разрезе отдельных составляющих ее процессов.

Организациям, финансируемым из бюджета, присущ целый ряд характерных особенностей, которые необходимо принимать во внимание при формировании системы процессов данных организаций.

1. Бюджетные организации расходуют государственные средства по целевому назначению, что предполагает строгое соблюдение финансовой дисциплины. Основным плановым финансовым документом, в котором отражаются объем, целевое направление и поквартальное распределение средств, выделяемых из бюджета на содержание учреждения, является смета расходов. Зафиксированные в сметах ассигнования являются предельно допустимыми, расход сверх этих сумм не допускается. Форма сметы, основные показатели, по которым она составляется, нормы и расценки для определения размера расходов общаются вышестоящими организациями. В процессе анализа учитываются особенности содержания смет в бюджетных учреждениях, обусловленные различиями в сущности расходов и порядке их формирования [1].

Выделяемое финансирование и экономное расходование средств учреждения во многом предопределяются своевременным утверждением сметы и точностью расчетов содержащихся в ней показателей. Важное значение имеет тщательность выполнения поквартального распределения утвержденных по смете ассигнований, а также учет вносимых в смету изменений. Действующим порядком предусмотрена поквартальная корректировка сметы в связи с инфляцией.

2. В ходе финансирования бюджетных учреждений систематически контролируется правильность использования выделенных по смете ассигнований. Организация текущего финансирования бюджетных учреждений невозможна без рассмотрения месячных и квартальных отчетов, поскольку выполнение плана по штатам и контингентам и освоение ранее перечисленных средств может быть выявлено на основе этих отчетов.

3. Финансирование большинства бюджетных организаций в отличие от хозрасчетных предприятий осуществляется путем распределения бюджетных ресурсов «сверху», а не в результате прямого «зарабатывания» у потребителя. Товарно-денежные отношения в непроизводственной сфере носят в основном односторонний характер. Бюджетные организации оказывают большой спектр разнообразных общественно значимых услуг и выполняют работы, которые оплачиваются не потребителем, а из государственного бюджета на безвозвратной основе. Это ослабляет контроль, с одной стороны, за качеством функций, выполняемых бюджетной организацией, а с другой – за эффективностью использования выделенных средств. Формирование стоимости (цены) услуг бюд-

жетных учреждений осуществляется в основном директивным методом, исходя не столько из реальной величины затрат, сколько из возможностей бюджета. Финансовое положение бюджетных организаций, состояние их расчетов с дебиторами и кредиторами в значительной степени зависят не от количества и качества услуг, а от своевременности и полноты выделения средств из бюджета.

4. В ходе осуществления своей хозяйственной деятельности организации расходуют государственные средства согласно установленной смете расходов в соответствии с бюджетной классификацией. Это отрицательно сказывается на гибкости экономического управления, возможностях оперативного маневрирования в условиях быстро меняющихся условий хозяйствования. В качестве примера можно привести тот факт, что даже зарабатываемые внебюджетные средства приходится распределять и тратить в соответствии с требованиями существующей бюджетной классификации.

5. Некоммерческий характер деятельности бюджетных организаций и затратный принцип финансирования не предполагают формирование позитивного финансового результата. Это вынуждает предприятия расходовать ресурсы не столько в соответствии с фактической необходимостью в них, сколько исходя из объема выделенных средств. Как правило, организации не заинтересованы ни в экономии ресурсов, ни в поиске способов «зарабатывания» внебюджетных доходов, а лишь в наращивании бюджетного финансирования вне зависимости от реальной потребности.

Одной из актуальных задач, решаемых в рамках процессного подхода, и соответственно формирования системы процессов бюджетной организации, а в частности налоговой службы РФ является совершенствование ведомственного контроля. В ИФНС этот процесс осуществляется на основе Концепции развития внутреннего контроля и аудита (далее – Концепция), утвержденной на ведомственной коллегии в 2005 г.

Таким образом, наличие в налоговой службе эффективно функционирующей системы процессов ведомственного контроля обусловлено необходимостью удовлетворения ряда основных потребностей: в бесперебойном и сбалансированном функционировании всех элементов структуры службы, для обеспечения задач и функций в установленной сфере деятельности; в оперативном, устойчивом межведомственном взаимодействии, включая высокоскоростной и защищенный информационный обмен; в своевременном выявлении и предупреждении рисков различной природы, возникающих в процессе функционирования Налоговой службы, с целью осуществления необходимых превентивных мероприятий по минимизации вероятности наступления связанных с ними негативных последствий для деятельности инспекции и т.д.

Основная цель процессного подхода и формировании на его основе эффективной системы процессов имеет цель в своевременном и эффективном проведении превентивных мероприятий, выявлении причин возникновения установленных нарушений, в совместном с субъектом проведенной проверки формировании комплекса мер по недопущению нарушений в дальнейшем и нивелированию последствий выявленных проблем.

Методологическими принципами организации системы процессов в ИФНС являются:

- использование процессного подхода в организации проверочной деятельности;
- вариативность в выборе форм и объектов контроля;
- системность в организации контрольной работы;
- применение современных информационных и телекоммуникационных технологий (ИСТ) в процессе проведения контрольных мероприятий;
- внедрение механизмов обратной связи и обеспечение должной степени прозрачности при подведении итогов проверочных работ;
- применение элементов внутреннего финансового аудита в процессе осуществления внутреннего контроля;
- активное развитие кадрового потенциала сотрудников.

Существенное повышение объективности, оперативности, надежности контрольных мероприятий обеспечивается внедрением современных методик управления на основе процессного подхода, реализуемых в Налоговой службе. Примером эффективного проведения мероприятий подобного рода служит процесс автоматизированной проверки осуществления технологически взаимосвязанных процедур по приему, учету, распределению и зачислению доходов в бюджеты различных уровней в рамках контрольного модуля программного продукта «Центр-КС». Благодаря его применению продолжительность проверки вышеуказанных аспектов деятельности Налоговой службы сократилась в десятки раз, а у должностных лиц появился еще один важный инструмент для целей текущего контроля.

Сегодня на заседаниях контрольных советов с участием руководства проверяемых субъектов квалифицируются нарушения, отмеченные в актах проверок; обсуждаются планы превентивных мероприятий; вырабатываются предложения по процедурам повторного контроля и т.п. В ряде случаев результатом подобного обсуждения становится определение проблемных вопросов (и их постановка – в частности, перед министерством налоговой службы России), связанных с необходимостью совершенствования нормативной базы в сфере бюджетных правоотношений.

Важность создания эффективной методики управления на основе процессного подхода в органах исполнительной власти страны и местного самоуправления отмечается в целом ряде статей новой редакции Налогового кодекса. От уровня организации и результативности деятельности в частности органов исполнительной власти в значительной мере зависит не только эффективность деятельности соответствующей сферы, но и реализация процессов социально-экономических преобразований в стране в целом.

Особенности формирования системы процессов в конкретной налоговой службе, а также разработка предложений по формированию системы процессов в данной бюджетной организации будут рассмотрены далее.

На современном этапе развития России необходимо улучшение делового климата в стране. В связи с этим, задачи, поставленные президентом и прави-

тельством на ближайшую перспективу, по созданию конкурентоспособной, инновационной экономики, переходу на более высокие социальные стандарты для граждан требуют концентрации значительных финансовых ресурсов государства. Решение этих задач во многом зависит от результативности деятельности органов Федеральной налоговой службы РФ.

Основополагающие направления работы Федеральной налоговой службы и её налоговых органов в 2010-2011 гг. представляют собой:

- дальнейшее развитие и повышение качества налогового администрирования;
- повышение эффективности взыскания задолженности, недопущения ее образования по вине специалистов инспекций с безусловным соблюдением процедурных сроков;
- повышение эффективности контрольной работы, побуждение налогоплательщиков к выводу из тени налоговой базы;
- снятие существующих ограничений на деятельность ФНС РФ в сфере регистрации налогоплательщиков, развитие и совершенствование средств и методов регистрации;
- принятие мер по увеличению роли имущественных налогов в доходах государственного бюджета как стабильного источника поступлений.

Важнейшим из приоритетных направлений работы налоговых органов в Российской Федерации была и остается контрольная работа. Сегодня российское налоговое законодательство является одним из самых либеральных в мире. В результате законодательных изменений полномочия налоговых органов были серьезно ограничены. Например, установлены жесткие сроки взыскания задолженности, увеличивающие риски потери права на беспорное взыскание, а при неоднозначной трактовке налогового законодательства судами, как правило, принимается позиция налогоплательщика.

Не трудно заметить, что процесс налогового администрирования в последнее время ощутимо усложнился, и к налоговым органам предъявляются повышенные требования. Однако и в таких сложных условиях из года в год наблюдается рост доначислений по результатам налоговых проверок. Вместе с тем процент взыскания не превышает и половины, а за I квартал 2011 года он составил 39%. Имеют место факты некачественного проведения проверок, не полный сбор доказательств налоговых правонарушений, не соблюдения всех процедур, установленных законодательством, не учитывается сложившаяся арбитражная практика.

Дело в том, что все эти недостатки влияют на принятие судом и вышестоящим органом решений по искам и жалобам налогоплательщиков в их пользу. А после вступления в силу с 1 января 2009 года обязательного досудебного порядка обжалования решений по проверкам выросло число рассмотренных в досудебном порядке жалоб налогоплательщиков, особенно в части наиболее сложной категории жалоб – на решения по результатам камеральных и выездных налоговых проверок. Их доля в общем количестве жалоб составляет более 60%. Например, по сравнению с 2008 годом количество представленных налогоплательщиками возражений увеличилось в 1,7 раза, а жалоб – в 1,8 раза.

Соотношение количества жалоб на стадии досудебного аудита по сравнению с исками в суде составляет почти 2/1. Анализ причин удовлетворения жалоб налогоплательщиков показал, что на стадии досудебного аудита исключается до 10% от сумм, первоначально отраженных в материалах проверок, а по решениям арбитражных судов по искам налогоплательщиков еще около 40%.

Таким образом, некачественное проведение проверок может сформировать у налогоплательщиков негативное мнение о Федеральной налоговой службе в целом, низком уровне социальной ответственности данной организации и создать ощущение безнаказанности. Поэтому служба ставит перед собой задачу повышения эффективности контрольной работы, побуждению налогоплательщиков к выводу из тени налоговой базы. Качественная контрольная работа невозможна без оперативной координации деятельности подразделений, от которых зависит результативность контрольных мероприятий, – отделов контрольной работы, досудебного аудита и правовых отделов, а также без полноты проведения контрольных мероприятий (осмотров, допросов, экспертиз и т. д.).

При этом отделы досудебного аудита должны проводить постоянный анализ причин удовлетворения жалоб налогоплательщиков и оспаривания решений налоговых органов в судах, и если основанием для этого является низкое качество собранной доказательной базы, привлекать к ответственности специалистов и руководителей, совместно с контрольными и юридическими подразделениями выработать единую стратегию и тактику проведения контрольных мероприятий.

Одним из резервов повышения качества контрольной работы является более эффективное использование возможностей трудовых ресурсов налоговых органов. В данном случае, одним из перспективных направлений развития потенциала сотрудников налоговых органов – формирование процессного подхода к осуществлению деятельности налоговых органов. Обучение сотрудников инспекций азам командной работы, подробная идентификация процессов, четкое разграничение их ответственности – вот результаты, необходимые для эффективного развития контрольной деятельности налоговых органов РФ в настоящее время.

Особенности деятельности налоговой инспекции позволяют использовать определенные положения концепции *хосин канри* для формирования команд исполнителей, что позволит добиться участия в процессах деятельности всего рабочего коллектива на всех существующих в инспекции организационных уровнях.

Хосин канри – одна из наиболее эффективных систем разработки стратегии и развертывания планов внутри организаций. Разработка действующей системы процессов в налоговой инспекции задача достаточно трудная, требующая формирования четкой, максимально приближенной к реальным условиям российской экономики, стратегии развития органов налогообложения в РФ. Однако еще более сложной задачей является реализация данной концепции, так как необходимо трансформировать ее в конкретные оперативные планы отдельных сотрудников. Согласование стратегии, доведение её до сотрудников, и по-

следующая успешная реализация – вот основные мотивы для использования концепции *хосин канри* [2].

Успешно функционирующая система процессов в налоговой инспекции подразумевает под собой не только организацию эффективного управления деятельностью организации и ее структурных подразделений, которая достигается посредством трансформации стратегических целевых показателей в набор взаимосвязанных тактических и оперативных планов, а также контроля и анализа их исполнения, но и систематическую актуализацию полученных результатов. Постоянное совершенствование системы процессов позволяет организации решать ряд важных задач:

- систематизировать и регламентировать процессы (существующие и возникающие в будущем), четко разграничивать права и обязанности их участников;
- организовать финансовое (бюджетное) планирование и анализ в различных аналитических разрезах: по подразделениям, услугам, клиентам и т.д.;
- определить взаимосвязь процессов деятельности налоговой инспекции с общей стратегией ФНС России, намеченными целевыми показателями результатов деятельности, системой мотивации сотрудников;
- осуществлять мониторинг достижения стратегических и тактических целей, прогнозирование выполнения планов, установленных для инспекции региональным УФНС.

Степень и результаты внедрения процессного подхода в деятельность налоговой инспекции предполагают использование гибкого подхода в решении задач совершенствования системы процессов. В зависимости от достигнутых результатов и намеченных целей, необходимо разрабатывать комплекс мероприятий по совершенствованию процессов деятельности инспекции, оптимально отвечающий поставленным задачам и общей стратегии развития. Возможны 3 варианта дальнейшего развертывания работ в данной области:

1) если существующие в инспекции процессы устоялись, удовлетворяют требованиям руководства, и нет необходимости в их оптимизации, но есть потребность перенести их в более функциональную информационную систему (например, радикальное обновление ЭОД), необходимо последовательно выполнить работы по следующим этапам: «Исследование / Формализация / Выбор и внедрение информационной системы».

2) если процессы нуждаются в оптимизации, выполняется проект по совершенствованию управления процессами с методологической точки зрения (обновление методологической базы и подходов к управлению процессами) [3];

3) если процессы нуждаются в оптимизации, а также и последующей автоматизации, то необходимо выполнить весь комплекс работ по совершенствованию: «Исследование / Оптимизацию / Формализацию / Выбор и внедрение информационной системы».

На этапе *исследования* осуществляется анализ существующей системы управления процессами в организации. При этом акцент делается на проблемах действующей системы процессов, систем финансового (бюджетного) учета и

отчетности. Разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы процессов.

На этапе *оптимизации* вырабатываются пути совершенствования системы процессов, направленные на устранение текущих недостатков. Разрабатывается организационно-функциональная структура компании и контрольные показатели. При этом возможно использование как традиционного подхода – бюджетирование по центрам ответственности, так и по функциональному признаку (Activity Based Budgeting), что позволит ещё более эффективно использовать ресурсы бюджета, направленные на поддержание и совершенствование системы процессов налоговой инспекции.

Формализация означает, что все элементы системы процессов детализируются в рамках единой организационной документации, которая включает в себя: перечень процессов, их аналитические разрезы, карты процессов и отчетов об их исполнении, методики и регламенты формирования процессов, бюджетные классификаторы, регламенты обеспечения и осуществления процессов.

На этапе *выбора и внедрения информационной системы* на основе формализованного описания системы процессов выбирается и внедряется новая информационная система, наиболее полно отвечающая сформулированным к ней требованиям [5].

В результате совершенствования системы процессов в налоговой инспекции повысится прозрачность и управляемость организационных процессов и деятельности инспекции в целом, качество планирования и точность оценки эффективности подразделений, результативность регионального налогообложения, а также ускорится и упростится работа с налогоплательщиками. Немаловажным является и то, что за счет нововведений будет обеспечиваться оперативное принятие управленческих решений и своевременное оказание корректирующих воздействий, что не маловажно для сокращения сроков выездных и камеральных проверок.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/budget>. Дата обращения 04.12.2010.
2. Иванова И. Процессный подход в организационном проектировании / И. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С.75.
3. Лапшин В. С. Управление процессами: учебное пособие / В. С. Лапшин. – Саранск: Тип. «Крас. Окт.», 2006 – 208 с.
4. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. 4-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006.
5. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю. Ф. тельнов. 2-е изд., пер. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004.
6. Шилкина А. Т. К вопросу о постоянном совершенствовании деятельности организации / А. Т. Шилкина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 8. – С.108-112.

THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS SYSTEM STRUCTURE AT THE STATE-FINANCED ORGANIZATION

Shilkina Alvina Tarielovna,

PhD, Associate Professor, Quality Management Chair

e-mail: kafedra507@yandex.ru

Shegurova

undergraduate student e-mail:

Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

The article deals with peculiarities of the system of budgetary processes in the organization (for example, tax authorities) as well as offering the ways of improving the structure of processes in order to optimize the organization's activities

Keywords: system of processes, classification of business processes, process-oriented management, tax, budget organization, control function