

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ФНС РОССИИ ПО РЕСПУБЛИКЕ МОРДОВИЯ

Е. Ю. Бурнаева, студентка V курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

В статье рассматривается организационная структура, действующая в Управлении ФНС России по Республике Мордовия. На основании анализа ее функционирования выявлены основные недостатки и предложена новая модель организационной структуры Управления адекватная современным условиям.

Ключевые слова: территориальные налоговые органы, организационная структура, функциональный, матричный, принцип, совершенствование

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».

На примере УФНС России по РМ рассмотрим деятельность структуры построенной на основе функционального принципа. В соответствии с данным принципом структура Управления выглядит следующим образом (рисунок 1):



Р и с у н о к 1 Организационная структура Управления ФНС России по Республике Мордовия

* в скобках указано количество работников в каждом отделе

Как видно из рисунка 1 всего в Управлении работает 164 человека. Наибольшее количество инспекторов и специалистов приходится на отдел контрольной работы, отдел учета налоговых поступлений и отчетности, отдел обработки данных и информатизации, отдел урегулирования задолженности и обеспечения процедуры банкротства, в которых штатная численность соответственно составляет 10, 10, 12, 15 человек, что объясняется большим объемом работы данных отделов.

В результате реорганизации налоговых органов в Управлении созданы новые отделы: отдел работы с налогоплательщиками, отдел финансового и об-

щего обеспечения, отдел ввода и обработки данных, юридический отдел, отдел информационных технологий. С 2005 года введен отдел налогового аудита, призванный обеспечить контроль за актами, составляемыми по итогам налоговых проверок, что позволило сократить количество судебных разбирательств с налогоплательщиками.

Кроме того отдел ЕСН и отдел налогообложения физических лиц были объединены в один: отдел ЕСН и налогообложения физических лиц, что объясняется ростом числа налогоплательщиков, уплачивающих ЕСН и налог на доходы физических лиц. Это организации и индивидуальные предприниматели. Подобное разделение позволило более эффективно обеспечивать контроль за каждой группой уплачиваемых налогов. Отдел внутренней безопасности и защиты информатизации преобразован в: отдел собственной безопасности и отдел информационной безопасности.

Как видно из приведенного рисунка 1, Управление ФНС по Республике Мордовия возглавляет руководитель, у него в подчинении находятся три заместителя, за каждым из которых закреплены отделы, к тому же он и сам курирует семь отделов, с общей штатной численностью работников в них 51 человек. Как видим, у заместителей находятся в подчинении различные по своему содержанию, направленности отделы, что порождает трудности в организации рабочего процесса.

Проанализируем распределение отделов между руководством инспекции.

Отделы, которые курирует первый заместитель, схожи по направленности деятельности. Не вписывается только хозяйственный отдел, который в отличие от остальных отделов, обеспечивающих контрольные мероприятия, относится к отделам, обеспечивающим вопросы общей деятельности Управления.

В подчинении второго и третьего заместителей руководителя находятся отделы, работающие по разным направлениям и выполняющие соответствующие их содержанию функции, что приводит к усложнению контроля за их деятельностью со стороны курирующих их заместителей. Оба заместителя руководят отделами, связанными с конкретными налогами, у второго заместителя –

отдел ЕСН, у третьего – отдел косвенных налогов, отдел ресурсных, имущественных и прочих налогов.

Как показывает анализ, распределение сотрудников Управления тоже недостаточно эффективное. Наибольшее количество работников находится в подчинении у руководителя – 51 человек, или 31% от общей численности, что в среднем в 1,35 раз больше, чем у каждого из заместителей. В подчинении заместителей руководителя соответственно находятся 36, 46, 31 человек, что свидетельствует о различной нагрузке на каждого из них.

Таким образом, разброс отделов между руководством УФНС по Республике Мордовия очень высок: у руководителя и у заместителей в непосредственном подчинении находятся отделы, обеспечивающие как общую работу инспекции, так и работающие по конкретным налогам. На наш взгляд, необходимо усовершенствование перераспределения отделов, с целью достижения наиболее оптимального их соотношения между руководством Управления. При этом следует учитывать также и количественное соотношение работников, находящихся под руководством каждого из управленцев.

В целях создания эффективных условий для действенного использования современных информационных технологий, упорядочения работы внутри налогового органа, рационального использования трудового потенциала, необходимо совершенствование действующей структуры управления УФНС России по РМ, в основе которой должен быть заложен матричный принцип.

Может быть предложена следующая организационная структура последнего, представленная в таблице 1.

Данная модель организационной структуры построения УФНС России по РМ позволит существенно повысить эффективность работы налогового органа за счет более рационального распределения отделов между руководством Управления.

**Предлагаемая модель организационной структуры Управления ФНС России
по Республике Мордовия**

	Наименование отделов	Количество работников
Руководитель	Хозяйственный отдел	8
	Общий отдел	7
	Финансовый отдел	6
	Отдел кадров	7
	Отдел налогового аудита	5
	Юридический отдел	6
	Отдел собственной безопасности	6
	Отдел информационной безопасности	5
1 Заместитель руководителя	Отдел налогообложения физических лиц	6
	Отдел контрольной работы	10
	Отдел оперативного контроля и применения ККТ	5
	Отдел контроля налоговых органов	5
	Отдел контроля в сфере производства алкогольной и табачной продукции	7
2 Заместитель руководителя	Отдел регистрации и учета налогоплательщиков	8
	Отдел анализа и прогнозирования налоговых поступлений	5
	Отдел учета налоговых поступлений и отчетности	10
	Отдел обработки данных и информатизации	12
	Отдел по работе с налогоплательщиками и СМИ	6
3 Заместитель руководителя	Отдел косвенных налогов	6
	Отдел ресурсных, имущественных и прочих налогов	7
	Отдел налогообложения прибыли (дохода)	6
	Отдел ЕСН	6
	Отдел урегулирования задолженности и обеспечения процедуры банкротства	15

В соответствии с предложенной моделью, представленной на рисунке 2, у руководителя в подчинении будут находиться 7 отделов с общей штатной численностью 50 человек. Эти отделы, по выполняемым функциям, можно подразделить на 2 группы: в первую группу должны войти отделы, занимающиеся вопросами общего регулирования работы Управления – это хозяйственный, общий, финансовый, юридический отдел, отдел кадров и отдел налогового аудита. Вторую группу образуют отделы, обеспечивающие систему информационной безопасности, защиты сведений, составляющих государственную, налоговую тайну, конфиденциальной и иной информации ограниченного распространения – это отдел собственной безопасности, отдел информационной безопасности.

За первым заместителем будут закреплены отделы, регулирующие контроль в различных сферах деятельности налогового органа: отдел налогообложения физических лиц, отдел контрольной работы, отдел оперативного контроля и применения ККТ, отдел контроля налоговых органов, отдел контроля в сфере производства алкогольной и табачной продукции. Особо нужно отметить отдел контроля налоговых органов, который организует и проводит аудиторские проверки работы нижестоящих налоговых органов по соблюдению налогового законодательства. Именно благодаря работе этого отдела обеспечивается применение мер дисциплинарного воздействия к нарушителям, дисциплинарный контроль налоговых органов, на котором находятся МРИ ФНС России №1, МРИ ФНС России №5, ИФНС России по Октябрьскому району.

Второму заместителю в подчинение предполагаются отделы по работе с налогоплательщиками: отдел регистрации и учета налогоплательщиков, отдел по работе с налогоплательщиками и СМИ, а также отделы учета налоговых поступлений и обработки данных: отдел регистрации и учета налогоплательщиков, отдел анализа и прогнозирования налоговых поступлений, отдел обработки данных и информатизации.

Третий заместитель будет руководить отделами, контролирующими поступление и уплату отдельных видов налогов: отдел косвенных налогов, отдел ресурсных, имущественных и прочих налогов, отдел налогообложения прибыли (дохода), отдел ЕСН. К тому же он курирует отдел урегулирования задолженности и обеспечения процедуры банкротства.

Безусловно, при этом необходимо обеспечивать вертикальные взаимосвязи в работе всех отделов Управления.

Что касается распределения трудового потенциала, то, первый заместитель будет руководить 33 специалистами и инспекторами, наибольшее же количество работников (41 человек) будут в подчинении у 2 заместителя, у третьего заместителя – 40 человек. Таким образом, предлагается равное распределение трудового потенциала, что позволит более рационально его использовать.

Предложенная организационная структура позволит повысить положительный эффект от специализации отделов и более рационально использовать имеющийся кадровый состав Управления Федеральной налоговой службы по Республике Мордовия.