

УДК 336.225

Факторы внутренней среды Федеральной налоговой службы

Шведов Владислав Витальевич, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, кандидат экономических наук, доцент, shvedov_vv@usue.ru

Блохина Алена Антоновна, магистрант, Уральский государственный экономический университет, blanket_666@bk.ru

Значимость исследования факторов внутренней среды Федеральной налоговой службы обусловлена необходимостью повышения эффективности функционирования системы налогового администрирования в условиях цифровой трансформации государственного управления. В статье рассматриваются ключевые элементы внутренней среды Федеральной налоговой службы Российской Федерации: кадровый потенциал, организационная структура, технологическая оснащенность, система внутренних коммуникаций и контроль. На основе анализа современных исследований выявлены взаимосвязи между указанными элементами и предложены направления совершенствования деятельности ведомства.

Ключевые слова: Федеральная налоговая служба, внутренняя среда организации, операционная эффективность, кадровый потенциал, организационная структура, цифровая трансформация, внутренние коммуникации, система контроля, налоговое администрирование, государственное управление.

Федеральная налоговая служба является центральным звеном российской системы налогового администрирования. В условиях цифровой трансформации экономики и ужесточения требований к фискальным органам особую значимость приобретает оптимизация внутренних процессов ФНС. Исследование внутренней среды организации позволяет выявить резервы для повышения эффективности выполнения ее основных функций: контроля за соблюдением налогового законодательства, обеспечения полноты и своевременности поступлений в бюджет, а также создания комфортных условий для добросовестных налогоплательщиков.

Федеральная налоговая служба в России зависит от условий, существующих внутри организации, что существенно сказывается на ее способности контролировать соблюдение налогового законодательства. Внутренние факторы, такие как структура управления, корпоративная культура, ценностные ориентиры и психологический климат в коллективе, формируют общее состояние ФНС. Эти аспекты могут как способствовать успеху, так и создавать препятствия, что напрямую отражается на эффективности деятельности службы.

Эффективность работы ФНС определяется совокупностью факторов внутренней среды. Ключевым элементом результативности является уровень профессионализма сотрудников. Высокая квалификация работников обеспечивает качественное взаимодействие с налогоплательщиками, точность расчетов и соблюдение законодательства. Для поддержания и повышения компетенций персонала служба реализует программы подготовки и дополнительного профессионального образования. Компетенции сотрудников играют ключевую роль в качестве предоставляемых услуг и в общей деятельности ведомства.

Современные вызовы, включая использование сложных схем налоговой оптимизации и развитие цифровых платформ, требуют от сотрудников ФНС не только глубоких профильных знаний, но и владения аналитическими инструментами, основами кибербезопасности и навыками работы с большими данными. В этой связи программы непрерывного обучения и профессиональной переподготовки приобретают характер стратегической инвестиции. Внедрение системы менторства и кросс-функциональной ротации кадров способствует не только передаче знаний, но и формированию корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие.

Одним из важнейших факторов создания эффективной рабочей атмосферы в ФНС является забота о подготовке и повышении

квалификации сотрудников. Значимым остается и совершенствование организационной структуры, способствующей более эффективной координации деятельности и принятию управленческих решений. Четкое распределение полномочий и ответственности между уровнями управления обеспечивает оперативность принятия решений и согласованность действий. Структура налоговых инспекций, действующих на территориальном уровне, обеспечивает контроль за соблюдением налогового законодательства, сбор платежей и оказание консультационной поддержки.

Иерархическая структура ФНС, исторически оправданная для обеспечения единства управления, в настоящее время дополняется элементами проектного подхода. Создание междисциплинарных рабочих групп для решения конкретных задач (например, противодействия теневому обороту или внедрения новых информационно-технологических решений) позволяет повысить гибкость и скорость реагирования. Децентрализация отдельных полномочий в сочетании с сохранением централизованного стратегического планирования представляет собой сбалансированный подход к организационному развитию.

Современные программно-аппаратные комплексы, такие как автоматизированная система «Научно-аналитическая база данных по исполнению налоговых обязательств», обеспечивают анализ данных, прогнозирование поступлений и оперативное реагирование на изменения. Технологическая инфраструктура способствует автоматизации процессов и повышает надежность функционирования службы.

Цифровая трансформация ФНС проявляется не только в автоматизации рутинных операций, но и в переходе к предиктивной аналитике. Использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для идентификации налоговых рисков позволяет перейти от выборочных проверок к адресному контролю. Внедрение облачных сервисов и платформенных решений значительно повышает удобство взаимодействия с налогоплательщиками и снижает транзакционные издержки обеих сторон.

Для обеспечения эффективной деятельности ФНС необходимо рационально использовать имеющиеся ресурсы – финансовые, кадровые и информационные. Оптимальное распределение ресурсов позволяет достигать поставленных целей, а также экономить время и средства.

Организационный климат и культурные аспекты внутри ФНС играют значительную роль в достижении высоких результатов. Мотивация сотрудников, благоприятная атмосфера в коллективе и

поддержка командной работы способствуют повышению производительности труда. С учетом указанных внутренних факторов ФНС может значительно повысить эффективность исполнения своих функций, связанных с администрированием налоговых поступлений и контролем за соблюдением налогового законодательства.

Основным подразделением ФНС, обеспечивающим реализацию внутренней политики и организацию работы, являются налоговые инспекции. Каждая налоговая инспекция действует на определенной территории, осуществляя контроль за налогоплательщиками, сбор налогов и консультирование по вопросам налогового законодательства. Структура инспекций включает различные уровни руководства — от курирующих руководителей до старших налоговых инспекторов, каждый из которых несет ответственность за выполнение своих обязанностей в пределах компетенции.

Таким образом, формирование внутренней среды службы определяется организационной структурой и системой управления ФНС, которые выступают ключевыми факторами адаптации к внешним изменениям и обеспечения эффективности ее деятельности. Эффективный обмен информацией между подразделениями, проведение совещаний и использование электронных средств связи формируют единое информационное пространство. Благоприятный психологический климат, мотивация персонала и поддержка командной работы положительно влияют на производительность труда.

Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях открытости, профессиональной честности и ориентации на результат, имеет критическое значение для крупной государственной структуры. Внедрение регулярных опросов сотрудников, развитие программ корпоративного волонтерства и признания достижений способствует укреплению лояльности персонала. Современные инструменты внутренних коммуникаций — корпоративные порталы и мессенджеры — обеспечивают своевременность и прозрачность информационного обмена.

Одним из ключевых инструментов, используемых в ФНС, является автоматизированная информационно-аналитическая система «Научно-аналитическая база данных по исполнению налоговых обязательств». Указанная система предоставляет подробную информацию о состоянии исполнения налоговых обязательств, позволяет отслеживать динамику и прогнозировать потоки налоговых поступлений. Данные системы обеспечивают возможность оперативного реагирования на изменения в налоговой среде и принятия управленческих решений.

Для ФНС наличие продуктивных внутренних коммуникаций имеет принципиальное значение: оно способствует адекватному обмену информацией, минимизирует риск недопонимания и ошибок, а также повышает общую производительность труда. Проведение регулярных совещаний и конференций в сочетании с использованием электронных систем обмена данными формирует единое информационное пространство и обеспечивает оперативное взаимодействие между сотрудниками.

Примечания

1. Болтина О. В., Арзуманова Л. Л., Лагуева И. В. Налоговый контроль. Налоговые проверки: учебное пособие. М., 2022.
2. Мищенко В. В. Налоговый контроль и налоговые проверки: учебное пособие. Кемерово, 2021.
3. Орлова М. Е., Лизунова Е. Н. Государственный налоговый контроль: учебное пособие. Казань, 2023.
4. Петров А. С. Цифровая трансформация государственных услуг: опыт ФНС России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2.
5. Семенова И. К. Управление человеческими ресурсами в государственных организациях: учебное пособие. М., 2022.

ФНС осуществляет непрерывный мониторинг и аудит внутренней среды, что способствует оптимальному функционированию службы и соблюдению установленных норм и процедур. Основные компоненты системы контроля и аудита в ФНС включают:

- внутренний контроль, направленный на соблюдение нормативных требований и рациональное использование ресурсов;
- внутренний аудит, оценивающий эффективность процессов и предлагающий меры по их совершенствованию;
- внешний аудит, осуществляемый независимыми органами для выявления нарушений и оценки соответствия законодательству.

В условиях роста киберугроз и усложнения финансовых операций система внутреннего контроля ФНС развивается в направлении управления рисками. Внедрение риск-ориентированного подхода позволяет сосредоточить ресурсы на наиболее значимых направлениях деятельности. Проактивный внутренний аудит, ориентированный не только на выявление нарушений, но и на оценку эффективности бизнес-процессов, становится инструментом стратегического управления.

Высокий уровень доверия со стороны налогоплательщиков, партнеров и общественности обеспечивается функционированием системы контроля и аудита. Эта система играет ключевую роль в обеспечении прозрачности, надежности и эффективности деятельности налоговой службы. Она позволяет предупреждать нарушения правил и процедур, выявлять и предотвращать коррупционные и недобросовестные действия, а также совершенствовать управление рисками и использование ресурсов.

Все указанные факторы взаимосвязаны и оказывают непосредственное влияние на деятельность ФНС России.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что внутренняя среда ФНС представляет собой сложную, динамичную систему, эффективность которой определяется синергией ее элементов. Для дальнейшего повышения результативности деятельности ФНС целесообразно:

- 1) внедрить систему управления талантами, включающую карьерное планирование и программы развития ключевых компетенций;
- 2) развивать гибкие организационные структуры — проектные офисы и кросс-функциональные команды;
- 3) ускорить цифровую трансформацию с акцентом на внедрение технологий предиктивной аналитики и искусственного интеллекта;
- 4) совершенствовать систему мотивации, увязывая показатели эффективности (KPI) сотрудников со стратегическими целями службы;
- 5) внедрить комплексную систему управления рисками, охватывающую операционные, финансовые и киберриски.

Реализация указанных мер будет способствовать укреплению позиций ФНС как современного, технологичного и эффективного ведомства, способного оперативно реагировать на вызовы цифровой экономики.

English version**Internal environment factors of the Federal Tax Service**

Shvedov Vladislav Vital'evich, associate professor of the department of public and municipal administration, Ural State University of Economics, candidate of sciences (economics), associate professor

Blokhina Alena Antonovna, master's student, Ural State University of Economics

The relevance of studying the internal environment factors of the Federal Tax Service is determined by the need to improve the efficiency of the tax administration system amid the digital transformation of public governance. The article examines the key elements of the internal environment of the Federal Tax Service of the Russian Federation, including human resources, organizational structure, technological capacity, internal communication system, and control mechanisms. Based on the analysis of contemporary research, the interrelations among these elements are identified, and directions for improving the agency's operations are proposed.

Keywords: Federal Tax Service, organizational internal environment, operational efficiency, human resources, organizational structure, digital transformation, internal communications, control system, tax administration, public governance.