

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник Общего отдела
ИФНС России по Ленинскому Району
г. Челябинска

_____/Е.Н. Мамаева/

«__» _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор

_____/И.В. Резанович/

«__» _____ 2019 г.

Совершенствование системы оценки эффективности деятельности персонала в
органах федеральной налоговой службы

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2019.1072 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент

_____/Е.А. Резанович/

«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.э.н., доцент

_____/С.В. Чистякова/

«__» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ – 358

_____/М.Е. Юнацкая/

«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер

к.п.н., доцент

_____/Н.П. Цырикова/

«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1. Сущность понятия «эффективность деятельности» и оценки эффективности деятельности.....	7
1.2. Методики и этапы оценки эффективности деятельности персонала.....	16
1.3. Особенности оценки персонала бюджетных учреждений.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ИФНС РОССИИ ПО ЛЕНИНСКОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА.....	33
2.1. Характеристика Инспекции Федеральной налоговой службы по Ленинскому району города Челябинска.....	33
2.2. Анализ внешней и внутренней среды ИФНС.....	36
2.3. Кадровый аудит ИФНС.....	45
3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	55
3.1 Проект совершенствования системы оценки эффективности деятельности персонала ИФНС Ленинского района г. Челябинска.....	55
3.2 Обоснование проекта.....	66
3.3. Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность бюджетных учреждений оценивается с различных точек зрения. Основой для построения такой системы показателей является иерархическая система целей и задач учреждения в части, имеющей непосредственное отношение к его деятельности в роли субъекта бюджетного планирования. Четкость формулировок целей и их ориентация на количественную измеримость является необходимой предпосылкой «качества» системы целевых показателей, характеризующих уровень их достижения. При подборе показателей оценки эффективности деятельности необходимо исходить из определенных требований, предъявляемых к ним.

Показатели отбираются исходя не из доступности получения информации, необходимой для их расчета, а из степени важности показателя для определения того, насколько в ходе предоставления бюджетных услуг удалось достичь желаемого результата. Определив перечень индикаторов, характеризующих эффективность деятельности бюджетных учреждений, устанавливают «нормальные», «хорошие» и «плохие» уровни индикаторов с целью проведения дальнейшего анализа.

Основными причинами низкой эффективности функционирования существующей системы бюджетных учреждений являются:

- содержание сети бюджетных учреждений за счет средств бюджета вне зависимости от объема и качества оказываемых ими услуг;
- сметное финансирование и невозможность организации полного контроля за распоряжением имуществом и доходами бюджетных учреждений;
- высокая степень закрытости управления большинства бюджетных учреждений как от рядовых сотрудников этих учреждений, так и от граждан, которые являются непосредственными потребителями государственных (муниципальных) услуг;

- многоаспектность развития и самостоятельность бюджетных учреждений в расходовании выделяемых средств.

Все перечисленные аспекты определяют необходимость регулярного мониторинга деятельности бюджетных учреждений для решения задач рационального и эффективного расходования средств, с целью повышения достоверности и оперативности получения информации для оценки эффективности их деятельности. Причем в рамках оценки эффективности необходимо контролировать сам процесс принятия решений, ход реализации и результаты реализации этих решений, а также использование бюджетных средств.

Все вышеперечисленное не оставляет сомнений в актуальности данного исследования. Перед бюджетными организациями на сегодняшний день стоит четкая задача: разработать практически применимые критерии оценки деятельности как всей системы целиком, так и показатели эффективности деятельности отдельных структурных подразделений и сотрудников.

Объектом данного исследования является Инспекция Федеральной налоговой службы по Ленинскому району города Челябинска.

Предметом исследования становятся – ключевые показатели деятельности для оценки эффективности.

Существующая в ИФНС система оценки эффективности деятельности данного учреждения базируется исключительно на отчетности.

В данной организации уже предпринималась попытка разработать критерии оценки деятельности.

В результате были разработаны ключевые показатели эффективности работы, которые подходили, по мнению линейных руководителей, ко всем сотрудникам отдела и объективно могли оценивать их вклад в работу. Они были структурированы и за каждый показатель проставлялся балл. Соответственно при выполнении большего объема работы сотрудником он получал максимальный балл и т.д. В конце этой большой таблицы была

выражена сума оценка вклада каждого сотрудника в работу отдела. Заполнив все показатели каждого сотрудника был получен удивительный результат: работники, выполнявшие большую часть наиболее важной и сложной работы получили наименьший коэффициент, а те, которые выполняли наименее сложную работу, но ее было в разы больше, получили наивысший балл. Следовательно, неправильно были разработаны критерии, что несомненно могло принести намного больше вреда, чем пользы. Поэтому необходимо предпринять следующий шаг: разработать совместно с сотрудниками данные критерии, что привело бы к созданию ключевых показателей эффективности, которые объективно были бы приняты сотрудниками.

Поэтому целью данного исследования становится – разработка объективной системы показателей для оценки эффективности деятельности ИФНС и отдельных ее структурных подразделений.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы оценки эффективности деятельности организаций;
- выявить особенности оценки эффективности бюджетных организаций;
- провести анализ существующей методики оценки деятельности ИФНС по Ленинскому району г. Челябинска;
- разработать систему оценки ключевых показателей деятельности ИФНС и оценить эффективность внедряемых новшеств.

Практическая применимость разработанных предложений не вызывает сомнений, так как вопрос уже остро назрел в рамках деятельности ИФНС.

Разработанная в рамках исследования система оценки позволит не только оценить эффективность деятельности данной организации, но и даст возможность использовать данные критерии для составления рейтинга структурных подразделений, а также использовать их в рамках мотивации для распределения премиального и стимулирующего фонда оплаты труда.

Проработанность темы оценки деятельности органов государственного управления и бюджетных организаций обеспечена трудами таких авторов как: Морозов В.А., Морозова О.К., Каширская Л.В., Станиславчик Е., Заббарова О.А. и др. Кроме того, о нормативах деятельности и критериях оценки говорится в ряде нормативно-правовых документах: Указы Президента РФ, Решения Федерального собрания, указы и распоряжения исполнительных органов власти.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность понятия «эффективность деятельности» и оценки эффективности деятельности

Эффективность деятельности - это свойство, связанное со способностью организации формулировать свои цели с учетом внешних и внутренних условий функционирования и достигать поставленных целей путем использования социально одобренных средств за установленного соотношения затрат и результатов.

Наличие множества подходов и вариантов к определению результатов деятельности предприятий порождает проблему отсутствия четкой интерпретации понятий «эффект», «эффективность», «результативность» в процессе анализа деятельности предприятия. Особое внимание следует уделить определению и взаимосвязи этих терминов. В «Большом толковом словаре украинского языка» В.Т. Бусел определяет понятие «эффект» как результат, следствие чего-либо, а «эффективность» — как характеристику любого объекта (оборудования, процесса, вида деятельности), что отображает его общественную пользу, производительность и другие положительные качества [1, с. 358]. Стоит заметить, что в научных источниках нет четких границ в дефиниции понятий «эффект», «эффективность». Поэтому 14 представим классификацию исследуемых терминов, представленную разными авторами.

В экономической литературе эффективность рассчитывается как отношение экономии прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле

$$E = \frac{\Delta}{Z}; \text{ (доли)}$$

где E - экономическая эффективность, доли;

Э - экономия или прибыль, руб.;

З - затраты на создание экономии, руб.

Так как заработная плата и все прочие расходы будут связаны с осуществлением текущей деятельности, то для реализации проекта в рамках эксплуатационных расходов дополнительно потребуются только расходы на канцелярию. Данные расходы приведены в Таблице 3.4. Очень часто используется метод экспертной оценки отдельно взятых управленческих подсистем с использованием как количественных, так и качественных критериев эффективности. Такой метод позволяет оценить совокупность факторов, влияющих на отдельно взятые подсистемы управления, в том числе и на их эффективность

Показатели гибкости должны отражать способность изменения роли управленческих кадров в соответствии с изменяющимися условиями, при возникновении новых участников и взаимосвязей. Способность своевременного выявления проблем и способности быстро и адекватно реагировать с целью принятия управленческих решений характеризует такой показатель как оперативность.

Объемные результаты учитываются при расчете дифференцированных показателей эффективности, а конечные экономические результаты - при расчете обобщающих (комплексных) показателей эффективности.

Для сравнения эффективности различных организационных структур используют показатели достижения конечных целей при меньших затратах на их функционирование. [14].

До последней управленческой реформы для оценки эффективности системы управления в целом использовались, в основном, показатели эффективности производства. Причем, производственные затраты включали в себя и затраты на управление (заработная плата, управленческие расходы и п), тем самым имея тесную связь с результатами труда управленческих работников.

Немаловажное значение для процесса оценки эффективности системы управления имеет определение нормативного (базового) уровня показателей эффективности. Наличие множества подходов и вариантов к определению результатов деятельности предприятий порождает проблему отсутствия четкой интерпретации понятий «эффект», «эффективность», «результативность» в процессе анализа деятельности предприятия. Особое внимание следует уделить определению и взаимосвязи этих терминов. В «Большом толковом словаре украинского языка» В.Т. Бусел определяет понятие «эффект» как результат, следствие чего-либо, а «эффективность» — как характеристику любого объекта (оборудования, процесса, вида деятельности), что отображает его общественную пользу, производительность и другие положительные качества [1, с. 358]. Стоит заметить, что в научных источниках нет четких границ в дефиниции понятий «эффект», «эффективность». Поэтому 14 представим классификацию исследуемых терминов, представленную разными авторами.

Стоимость часа задействованных сотрудников:

Начальник ИФНС – 650руб/час

Заместители начальника – 500 руб./час

Начальники отделов – 450 руб/час

Сотрудники (в среднем) – 300 руб/час.

За основу взята 40 часовая рабочая неделя и тарифы основной заработной платы.

Так как заработная плата и все прочие расходы будут связаны с осуществлением текущей деятельности, то для реализации проекта в рамках эксплуатационных расходов дополнительно потребуются только расходы на канцелярию. Данные расходы приведены в Таблице 3.4. Очень часто используется метод экспертной оценки отдельно взятых управленческих подсистем с использованием как количественных, так и качественных критериев эффективности. Такой метод позволяет оценить совокупность

факторов, влияющих на отдельно взятые подсистемы управления, в том числе и на их эффективность. [16].

1. Наличие множества подходов и вариантов к определению результатов деятельности предприятий порождает проблему отсутствия четкой интерпретации понятий «эффект», «эффективность», «результативность» в процессе анализа деятельности предприятия. Особое внимание следует уделить определению и взаимосвязи этих терминов. В «Большом толковом словаре украинского языка» В.Т. Бусел определяет понятие «эффект» как результат, следствие чего-либо, а «эффективность» — как характеристику любого объекта (оборудования, процесса, вида деятельности), что отображает его общественную пользу, производительность и другие положительные качества [1, с. 358]. Стоит заметить, что в научных источниках нет четких границ в дефиниции понятий «эффект», «эффективность». Поэтому 14 представим классификацию исследуемых терминов, представленную разными авторами. Деятельность предприятия сопровождается достижением экономической выгоды и возникновением затрат, на основе которых обеспечивается получение положительного или отрицательного результата деятельности. Положительный и отрицательный результаты деятельности приводят к формированию различных эффектов от деятельности. При этом наличие эффективности и результативности в процессе исследования деятельности предприятия присутствует в разных плоскостях и не противоречит друг другу. Полученные рейтинговые баллы будут учитываться при распределении средств материального стимулирования. Распределение стимулирующих и премиальных выплат будет осуществляться в зависимости от фонда оплаты, выделенного отделу. Внутри отдела данные балльные показатели будут учтены при распределении материальных средств пропорционально количеству набранных баллов каждым сотрудником от общего количества баллов. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

- Показатели гибкости должны отражать способность изменения роли управленческих кадров в соответствии с изменяющимися условиями, при возникновении новых участников и взаимосвязей.

- Способность своевременного выявления проблем и способности быстро и адекватно реагировать с целью принятия управленческих решений характеризует такой показатель как оперативность. Оперативность обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Способность достигать поставленных целей и обеспечивать выполнение заданий, с учетом выделенных ресурсов (в том числе и временных), соблюдение установленных норм и стандартов, выполнение плана - все это может стать критериями оценки надежности управленческой подсистемы.

Деятельность предприятия сопровождается достижением экономической выгоды и возникновением затрат, на основе которых обеспечивается получение положительного или отрицательного результата деятельности. Положительный и отрицательный результаты деятельности приводят к формированию различных эффектов от деятельности. При этом наличие эффективности и результативности в процессе исследования деятельности предприятия присутствует в разных плоскостях и не противоречит друг другу. Полученные рейтинговые баллы будут учитываться при распределении средств материального стимулирования. Распределение стимулирующих и премиальных выплат будет осуществляться в зависимости от фонда оплаты, выделенного отделу. Внутри отдела данные балльные показатели будут учтены при распределении материальных средств пропорционально количеству набранных баллов каждым сотрудником от общего количества баллов. Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития

предприятия. В этой связи эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия [15].

При оценке эффективности деятельности персонала учитывается как соответствие требованиям к занимаемой должности, так и его вклад в эффективность работы всего структурного подразделения, где работает конкретный сотрудник. [17].

Наличие множества подходов и вариантов к определению результатов деятельности предприятий порождает проблему отсутствия четкой интерпретации понятий «эффект», «эффективность», «результативность» в процессе анализа деятельности предприятия. Особое внимание следует уделить определению и взаимосвязи этих терминов. В «Большом толковом словаре украинского языка» В.Т. Бусел определяет понятие «эффект» как результат, следствие чего-либо, а «эффективность» — как характеристику любого объекта (оборудования, процесса, вида деятельности), что отображает его общественную пользу, производительность и другие положительные качества [1, с. 358]. Стоит заметить, что в научных источниках нет четких границ в дефиниции понятий «эффект», «эффективность». Поэтому представим классификацию исследуемых терминов, представленную разными авторами.

Эффективность — качественное свойство результативности, характеризующее степень рационального использования входных ресурсов. С помощью ее показателей делают выводы о рациональности полученных результатов. Деятельность предприятия сопровождается достижением экономической выгоды и возникновением затрат, на основе которых обеспечивается получение положительного или отрицательного результата деятельности. Положительный и отрицательный результаты деятельности приводят к формированию различных эффектов от деятельности. При этом наличие эффективности и результативности в

процессе исследования деятельности предприятия присутствует в разных плоскостях и не противоречит друг другу. Полученные рейтинговые баллы будут учитываться при распределении средств материального стимулирования. Распределение стимулирующих и премиальных выплат будет осуществляться в зависимости от фонда оплаты, выделенного отделу. Внутри отдела данные балльные показатели будут учтены при распределении материальных средств пропорционально количеству набранных баллов каждым сотрудником от общего количества баллов. При этом при расчете сумм выплат в зависимости от выделенной на отдел суммы будет определяться стоимость одного балла и как следствие сумма выплаты будет состоять из количества баллов умноженное на стоимость одного балла. Каждый сотрудник отдела может быть ознакомлен как со стоимостью балла, так и с их количеством, набранным им в течение всего отчетного периода работы, а также определять себя на уровне других сотрудников и стремиться к повышению своего балльного показателя.

Для более объективной оценки деятельности сотрудников по предлагаемым критериям необходимо разработать систему весового участия каждого критерия в общей оценке деятельности сотрудников. Кроме того, можно использовать балльную оценку для оценки степени достижимости отдельно взятого критерия.

В случае выполнения сотрудником преимущественно работы по одному направлению для него рассчитывается базовый рейтинговый коэффициент, который корректируется на предусмотренные в Приложении оценки.

При самостоятельном расчете оценки деятельности необходимо учесть примечания к методике расчета показателей, приведенные в приложении, а также при представлении отчета о результатах работы указывать подробные пояснения по расчету каждого показателя и полученным оценкам

Результативность характеризует совокупный результат всей хозяйственной деятельности субъекта экономики (вне зависимости от того,

позитивный он или негативный, положительный или отрицательный) в определенный момент времени. Область наличия и расчета результативности обозначена точечной границей. Эффективность характеризует позитивную динамику деятельности предприятия в определенный момент времени, но в отличие от результативности определяется в процессе деятельности, в то время как результативность рассчитывается после завершения деятельности на предприятии некоего процесса или проекта. Непременной составляющей процесса деятельности предприятия является корректировка его деятельности, которая проводится с целью принятия управленческих решений относительно будущих инвестиций, улучшения экономической выгоды, привлечения новых средств для достижения наилучших результатов деятельности.

В вопросах сопоставления понятий «эффективность - результативность» исторически и научно сложились различные варианты такого соотношения: отождествление понятий, употребление их как синонимов; величины, которые дополняют друг друга; эффективность — составная понятия результативность. Для количественного и качественного анализа в таблице 1 сгруппированы подходы отечественных и зарубежных авторов, в зависимости от их научных позиций к таким понятиям.

При анализе деятельности предприятия эффективность и результативность являются основными составляющими. Они тесно взаимосвязаны, несмотря на наличие особенностей как общих, так и отличительных. В зависимости от цели деятельности предприятия и ожидаемого конечного результата, формируется баланс между использованием этих понятий: предпочитает руководитель делать основной акцент на эффективность, или на результативность деятельности. Таким образом, результативность — это комплексная величина, которая используется для анализа деятельности предприятия через полученные результаты.

В таблице 1.1 обобщены позиции различных авторов в отношении понятий эффективности и результативности деятельности предприятий. [9]

В соответствии с новой методикой оценки деятельности необходимо: разработать и внедрить Положение о рейтинговой оценке сотрудников, а также внести соответствующие изменения в Положение о мотивации и в Положение о кадровом резерве.

План мероприятий рассчитан на 2019 год. Более детально он представлен в Приложении Б в Диаграмме Гантта. За данный период запланированы мероприятия, которые позволят создать новую систему оценки сотрудников, на основании которой будет составляться рейтинг сотрудников, что даст дополнительные возможности управления мотивацией сотрудников и более эффективному составлению кадрового резерва.

Выводы по параграфу 1.1: Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросах сопоставления понятий «эффективность - результативность» исторически и научно сложились различные варианты такого соотношения: отождествление понятий, употребление их как синонимов; величины, которые дополняют друг друга; эффективность — составная понятия результативность. Далее рассмотрим различные методики оценки эффективности.

1.2. Методики и этапы оценки эффективности деятельности персонала

Анализируя основные подходы к определению термина эффективность можно сделать вывод, что под экономической эффективностью деятельности предприятий (организаций) однозначно подразумевается отношение затрат и полученных результатов.

Основная задача повышения экономической эффективности – это максимизация (увеличение) результатов, приходящихся на единицу затрат. [3].

Собственно, их научная позиция заключается в сопоставлении этих терминов. Некоторые определяют исследуемые понятия как взаимосвязанные величины, дополняющие друг друга. Кроме этого, присутствует научная мысль, что эффективность — составная понятия результативности, характеризующая определенные аспекты деятельности предприятия. При анализе деятельности предприятия эффективность и результативность являются основными составляющими. Они тесно взаимосвязаны, несмотря на наличие особенностей как общих, так и отличительных. В зависимости от цели деятельности предприятия и ожидаемого конечного результата, формируется баланс между использованием этих понятий: предпочитает руководитель делать основной акцент на эффективность, или на результативность деятельности. Таким образом, результативность — это комплексная величина, которая используется для анализа деятельности предприятия через полученные результаты. В таблице 1.1 обобщены позиции различных авторов в отношении понятий эффективности и результативности деятельности предприятий. [9] 17 В соответствии с новой методикой оценки деятельности необходимо: разработать и внедрить Положение о рейтинговой оценке сотрудников, а также внести соответствующие изменения в Положение о мотивации и в Положение о кадровом резерве.

Первый подход базируется на том, что каждый работник, как и персонал организации в целом является фактором воздействия на конечный результат производства, поэтому основными критериями оценки деятельности персонала являются конечные результаты производства.

Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Приверженцы второго подхода считают, что показатели должны отражать качество и сложность труда, результаты деятельности отдельных работников.

При анализе деятельности предприятия эффективность и результативность являются основными составляющими. Они тесно взаимосвязаны, несмотря на наличие особенностей как общих, так и отличительных.

Поэтому в качестве показателей общей эффективности можно использовать такие как:

- уровень дисциплины, отсутствие нарушений;
- текучесть кадров;
- профессиональный уровень и квалификацию персонала;
- затраты на управленческий аппарат;
- затраты на 1 работника;
- уровень загруженности персонала;
- уровень конфликтности в коллективе;
- качество работы;
- условия и безопасность труда;
- наличие системы мотивации;
- надежность персонала и др.

В данной методике на первый план выходит социальная составляющая, которая отражает организацию работы персонала, создание социально-психологических условий, использование методов социального управления.

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Очевидно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций значимости конечных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

В последние годы наиболее остро ощущается потребность в поиске таких методик оценки эффективности деятельности, которые бы позволили

объективно оценивать вклад работников в конечный результат, позволили бы организовать здоровую конкуренцию между структурными подразделениями организации, способствовали бы внедрению принципа справедливости оплаты труда и премиальных выплат.

Собственно, их научная позиция заключается в сопоставлении этих терминов. Некоторые определяют исследуемые понятия как взаимосвязанные величины, дополняющие друг друга. Кроме этого, присутствует научная мысль, что эффективность — составная понятия результативности, характеризующая определенные аспекты деятельности предприятия. При анализе деятельности предприятия эффективность и результативность являются основными составляющими. Они тесно взаимосвязаны, несмотря на наличие особенностей как общих, так и отличительных.

В таблице 1.1 обобщены позиции различных авторов в отношении понятий эффективности и результативности деятельности предприятий. [9] 17 В соответствии с новой методикой оценки деятельности необходимо: разработать и внедрить Положение о рейтинговой оценке сотрудников, а также внести соответствующие изменения в Положение о мотивации и в Положение о кадровом резерве. Относительно деятельности ФНС России политические факторы имеют важное влияние на определение приоритетов и мер, которые необходимо предпринять. Стратегии Правительства устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ФНС России. Программные документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство РФ, Федеральное собрание Российской Федерации), могут определять стиль управления, а также организационные изменения, такие как: создание новых структур и реорганизация имеющихся территориальных налоговых инспекций. Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства со странами СНГ, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Международная политика Российской Федерации требует

улучшения профессиональных навыков и больших усилий. Именно поэтому, сегодня разрабатываются новые интегральные методики, позволяющие учитывать специфику деятельности, выполняемые персоналом функции, цели, ситуационные подходы к управлению и многое другое.

1.3. Особенности оценки персонала бюджетных учреждений

Основными показателями эффективности деятельности бюджетных учреждений являются:

- достижение поставленных целей;
- экономия бюджетных средств;
- увеличение поступлений в бюджет;
- отсутствие жалоб;
- удовлетворенность потребителей товаров и услуг, производимых бюджетной организацией.

Объектами могут быть как отдельные организации, так и группы организаций. Чаще всего субъектами анализа эффективности деятельности таких организаций являются органы государственного (муниципального) управления, контролирующие или вышестоящие. Также субъектами могут быть и общественные организации, и объединения.

Информационной базой для анализа эффективности деятельности государственных (муниципальных) организаций (учреждений) должны стать различные источники: внутренняя отчетность, статистическая отчетность, информация, полученная в результате опроса потребителей, производимых бюджетными учреждениями товаров или услуг.

Относительно деятельности ФНС России политические факторы имеют важное влияние на определение приоритетов и мер, которые необходимо предпринять. Стратегии Правительства устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ФНС России. Программные

документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство РФ, Федеральное собрание Российской Федерации), могут определять стиль управления, а также организационные изменения, такие как: создание новых структур и реорганизация имеющихся территориальных налоговых инспекций. Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства со странами СНГ, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Международная политика Российской Федерации требует улучшения профессиональных навыков и больших усилий. При выборе метода сбора информации учитывается ряд параметров:

показателей общей эффективности можно использовать такие как: - уровень дисциплины,

отсутствие нарушений;

- текучесть кадров;

- профессиональный уровень и квалификацию персонала;

- затраты на управленческий аппарат;

- затраты на 1 работника;

- уровень загруженности персонала;

- уровень конфликтности в коллективе;

- качество работы; - условия и безопасность труда; - наличие системы мотивации;

- надежность персонала и др.

В данной методике на первый план выходит социальная составляющая, которая отражает организацию работы персонала, создание социально психологических условий, использование методов социального управления

В целом группировка и классификация данных необходима для определения проблемных мест; определения «нормальных» уровней индикаторов; определения лучшей практики (конкретных положительных

примеров и путей достижения наилучших результатов); оценки того, насколько услуга доступна всем категориям и группам населения.

Следующий этап процесса анализа эффективности деятельности бюджетных учреждений - уточнение показателей, по которым будет проводиться анализ. Определение критериев и показателей является основным элементом анализа эффективности их деятельности. Основная проблема, возникающая при создании такой системы показателей – адекватность показателей общим явлениям в определенной отрасли деятельности социально-экономических систем.

Политические факторы. Относительно деятельности ФНС России политические факторы имеют важное влияние на определение приоритетов и мер, которые необходимо предпринять. Стратегии Правительства устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ФНС России. Программные документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство РФ, Федеральное собрание Российской Федерации), могут определять стиль управления, а также организационные изменения, такие как: создание новых структур и реорганизация имеющихся территориальных налоговых инспекций. Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства со странами СНГ, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Международная политика Российской Федерации требует улучшения профессиональных навыков и больших усилий. В этом контексте крайне важно, чтобы политика налогового администрирования концентрировалась на оптимизации налоговых процедур, совершенствовании инфраструктуры в 29 соответствии с самыми современными международными практиками. В рамках международного сотрудничества в налоговой сфере РФ. С этой целью описываются критерии, характеризующие лучшие достижения в той или иной области, которые позволяют сравнить:

- предоставление услуг за определенные периоды времени;

- предоставление услуг в данном регионе с предоставлением услуг в других регионах;

- различные группы потребителей услуг;
- результат и поставленные задачи (цели);
- различные подходы к предоставлению услуг.

Полученные на основе проведенного анализа итоговые результаты, характеризующие степень эффективности деятельности бюджетного учреждения должны быть представлены в соответствующем отчете.

Данный отчет должен содержать:

- описание деятельности, ее целей и задач;
- сравнение полученных результатов с запланированными, набор показателей и индикаторов для каждой задачи;
- тенденции изменений (за определенный период);
- основные изменения, произошедшие за отчетный период, и их характеристику;
- мероприятия, которые необходимо осуществить для улучшения ситуации.

Политические факторы. Относительно деятельности ФНС России политические факторы имеют важное влияние на определение приоритетов и мер, которые необходимо предпринять. Стратегии Правительства устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ФНС России. Программные документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство РФ, Федеральное собрание Российской Федерации), могут определять стиль управления, а также организационные изменения, такие как: создание новых структур и реорганизация имеющихся территориальных налоговых инспекций. Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства со странами СНГ, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Международная политика Российской Федерации требует

улучшения профессиональных навыков и больших усилий. В этом контексте крайне важно, чтобы политика налогового администрирования концентрировалась на оптимизации налоговых процедур, совершенствовании инфраструктуры в соответствии с самыми современными международными практиками. В рамках международного сотрудничества в налоговой сфере РФ

Стратегии Правительства устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ФНС России. Программные документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство РФ, Федеральное собрание Российской Федерации), могут определять стиль управления, а также организационные изменения, такие как: создание новых структур и реорганизация имеющихся территориальных налоговых инспекций. Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства со странами СНГ, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Международная политика Российской Федерации требует улучшения профессиональных навыков и больших усилий. В этом контексте крайне важно, чтобы политика налогового администрирования концентрировалась на оптимизации налоговых процедур, совершенствовании инфраструктуры в соответствии с самыми современными международными практиками

Выводы по параграфу 1.3: В целом следует отметить, что внедрение системы анализа эффективности в бюджетных учреждениях повышает качество принятия решений, ответственность и подотчетность, качество предоставления государственных услуг, возрастает степень вовлечения общественности в государственную деятельность, точность выявления общественных потребностей. Результаты анализа эффективности деятельности позволят принимать адекватные, экономически обоснованные управленческие решения, выполнять долгосрочные стратегические задачи,

определять реальные успехи в достижении целей государственного учреждения.

Выводы по первой главе: Несмотря на разнообразие теоретических подходов к определению эффективности деятельности и методик оценки эффективности можно сказать, что критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Деятельность бюджетных учреждений не всегда связана с экономической эффективностью, поэтому их деятельность должна оцениваться по особым интегральным методикам, учитывающим особенности деятельности. На сегодняшний день, проблема разработки индивидуальных методик для бюджетных учреждений стоит наиболее остро и требует новых подходов к определению критериев результативности и эффективности их деятельности.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ИФНС РОССИИ ПО ЛЕНИНСКОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

2.1. Характеристика Инспекции Федеральной налоговой службы по Ленинскому району города Челябинска

Инспекция Федеральной налоговой службы по Ленинскому району города Челябинска (далее - Инспекция) является территориальным органом Федеральной налоговой службы (далее - ФНС России) и входит в единую централизованную систему налоговых органов.

Инспекция находится в непосредственном подчинении Управления Федеральной налоговой службы по Челябинской области (далее - Управление) и подконтрольна ФНС России и Управлению.

Инспекция имеет сокращенное наименование: ИФНС России по Ленинскому району города Челябинска.

Инспекция является территориальным органом, осуществляющим функции по контролю и надзору: за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты в бюджетную систему РФ налогов и сборов, а в случаях, предусмотренных законодательством РФ, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты в бюджетную систему РФ иных обязательных платежей, за производством и оборотом табачной продукции, за соблюдением требований к контрольно-кассовой технике, порядка и условий ее регистрации и применения, полнотой учета выручки денежных средств и использованием специальных банковских счетов платежными агентами (субагентами), банковскими платежными агентами (субагентами) и поставщиками, а также функции агента валютного контроля в пределах компетенции налоговых органов.

Инспекция осуществляет отдельные функции в части государственной регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств, представляет в делах о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам.

Инспекция может осуществлять все полномочия в установленной сфере деятельности, которые установлены Налоговым кодексом РФ, письмами Министерства Финансов РФ и определяются в Положении об Инспекции.

Инспекция, находящаяся в непосредственном подчинении Управления, может осуществлять полномочия в установленной сфере деятельности на отдельной территории субъекта Российской Федерации, в котором осуществляет свои полномочия указанное Управление.

Инспекция, находящаяся в непосредственном подчинении Управления, находящегося в границах федерального округа, может осуществлять полномочия в установленной сфере деятельности на территории одного

субъекта Российской Федерации, в котором осуществляет свои полномочия указанное Управление, на отдельной территории такого субъекта Российской Федерации.

Инспекция осуществляет полномочия (отдельные полномочия) на территории Ленинского района города Челябинска.

Инспекция в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства финансов Российской Федерации и письменными разъяснениями Министерства финансов Российской Федерации по вопросам применения законодательства Российской Федерации о налогах и сборах, правовыми актами ФНС России, настоящим Положением, а также нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, принимаемыми в пределах их полномочий по вопросам налогов и сборов.

Инспекция в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права в рамках предоставленных ей полномочий, выступает истцом и ответчиком в суде.

Финансирование расходов на содержание Инспекции осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

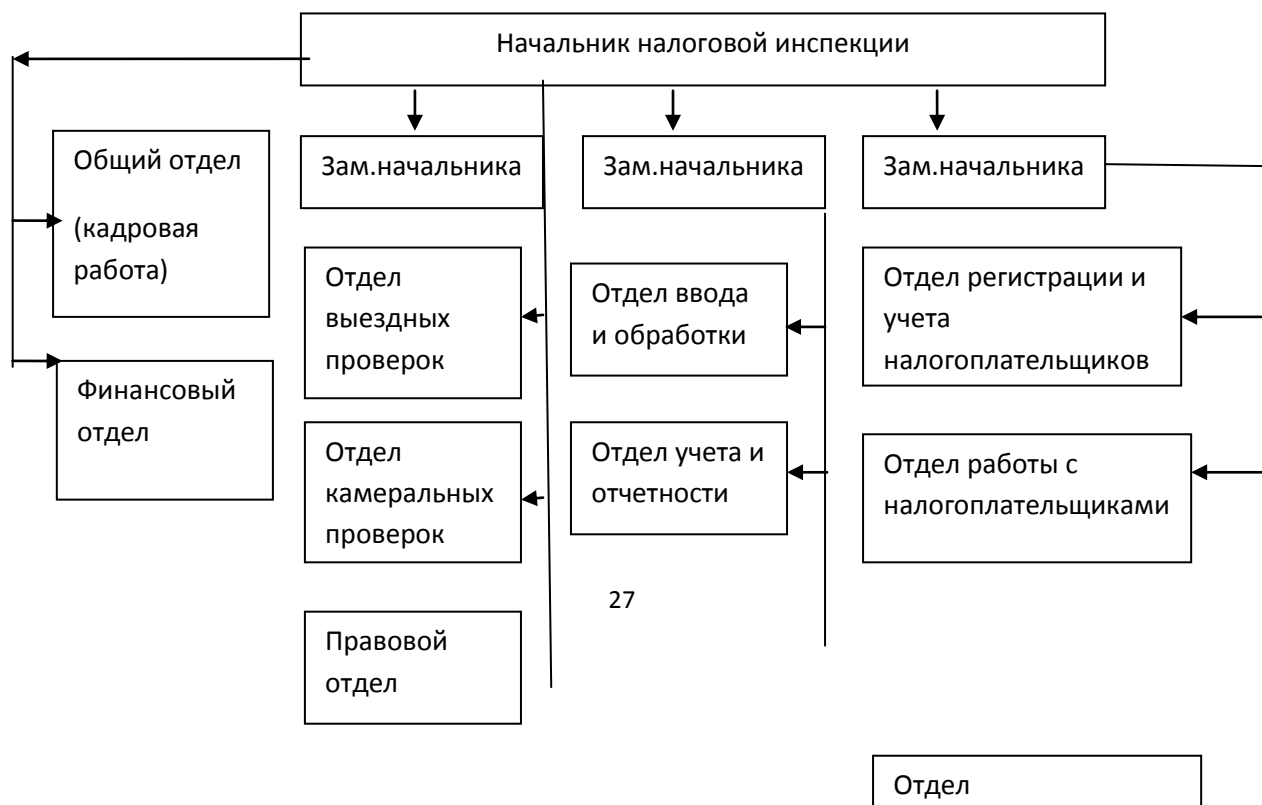
Инспекция является юридическим лицом, имеет бланк и печать с изображением Государственного герба Российской Федерации со своим полным и сокращенным наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Инспекция осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и государственными внебюджетными фондами, общественными объединениями и иными организациями.

Выводы по параграфу 2.1: Инспекция Федеральной налоговой службы по Ленинскому району города Челябинска является территориальным органом Федеральной налоговой службы (далее - ФНС России) и входит в единую централизованную систему налоговых органов, является бюджетным учреждением и имеет особенности в структуре управления и реализации кадровой политики, что мы и рассмотрим в следующем параграфе..

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ИФНС

ИФНС по Ленинскому району города Челябинска является структурным подразделением третьего уровня в структуре налоговых органов Российской Федерации. Ниже, на рисунке 3.1 представлена организационная структура ИФНС.



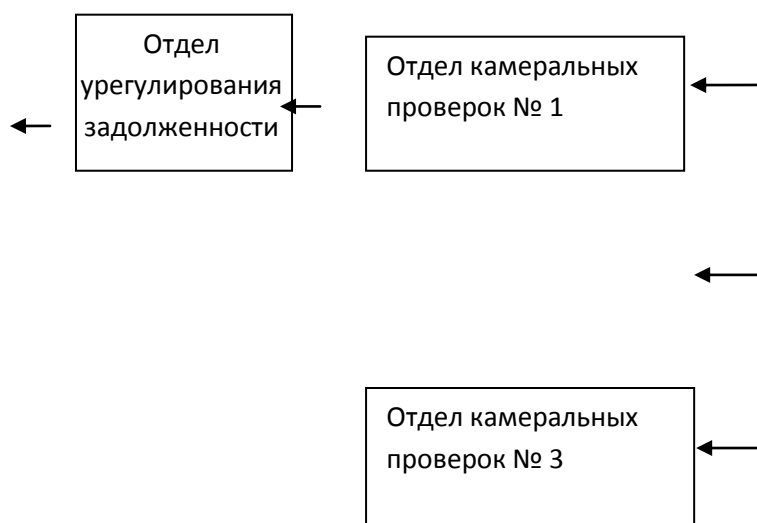


Рисунок 2.1 – Организационная структура ИФНС Ленинского района

Данная организационная структура относится к линейно-функциональному типу, так как структурные подразделения выделены по функциональному принципу, а также наблюдается многоуровневость управления (начальник, заместители, руководители структурных подразделений, исполнители).

Высшее стратегическое руководство осуществляет начальник инспекции. Функциональное стратегическое руководство возложено на заместителей начальника. У каждого из трех заместителей в подчинении находятся соответствующие функциональные структурные подразделения.

Структура осложнена тем, что помимо функциональных руководителей функции по руководству некоторыми функциональными подразделениями возложены непосредственно на начальника ИФНС (Финансовый отдел, общий отдел и отдел аудита). Это обусловлено тем, что деятельность данных структурных подразделений связана с реализацией стратегической политики высшего руководства, но в свою очередь это осложняет организационную структуру тем, что высшие управленческие функции дублируются между высшим и функциональным руководством.

Управление кадров существует только на уровне ФНС, на уровне инспекций кадровую работу осуществляют специалисты общего отдела.

В целом, можно сделать вывод, что данная организационная структура хорошо адаптирована для деятельности ИФНС.

Далее проанализируем внешнюю среду ИФНС России по Ленинскому району города Челябинска.

Так как ИФНС Ленинского района города Челябинска является структурным подразделением Федеральной налоговой службы России, где все строго регламентировано, то некоторые элементы в анализе внешней и внутренней среды априори определены законодательством и относятся ко всей системе налоговых органов. Поэтому анализ нами проводился в разрезе всей налоговой системы, в некоторых случаях акцент сделан на особенностях ИФНС Ленинского района.

Используя STEP- анализ проанализируем влияние внешних факторов на деятельность ИФНС.

Политические факторы. Относительно деятельности ФНС России политические факторы имеют важное влияние на определение приоритетов и мер, которые необходимо предпринять. Стратегии Правительства устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ФНС России. Программные документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство РФ, Федеральное собрание Российской Федерации), могут определять стиль управления, а также организационные изменения, такие как: создание новых структур и реорганизация имеющихся территориальных налоговых инспекций. Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства со странами СНГ, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Международная политика Российской Федерации требует улучшения профессиональных навыков и больших усилий. В этом контексте

крайне важно, чтобы политика налогового администрирования концентрировалась на оптимизации налоговых процедур, совершенствовании инфраструктуры в соответствии с самыми современными международными практиками. В рамках международного сотрудничества в налоговой сфере РФ участвует в Координационном совете руководителей налоговых служб государств-участников Содружества Независимых Государств.

Экономические факторы. Важную роль в деятельности ФНС России играет бюджетно-налоговая политика. Экономический цикл, через который проходит страна, связан с падением объемов производства, уменьшением деловой активности и, соответственно, снижением возможностей выполнения налогоплательщиками налоговых обязательств. Российская Федерация, как и многие другие страны, столкнулась с последствиями глобального экономического кризиса.

Социальные факторы. Данная группа факторов оказывает прямое влияние на деятельность ФНС России. Отношение налогоплательщиков к своей конституционной обязанности – уплате налогов, сборов и иных обязательных платежей зачастую является отрицательным, вследствие чего появляется большое множество примеров такого явления как уход от налогообложения, что является проявлением такого фактора как «Исполнительность налогоплательщиков». Текучесть кадров также является фактором, который самым прямым образом влияет на деятельность ФНС России, а непосредственное влияние этого фактора приходится на территориальные налоговые органы и затрагивает в большей степени младшую группу классовых чинов ФНС России.

Технологические факторы. Большинство организаций уже не могут обходиться без автоматизации своей деятельности и государственные службы далеко не исключение. Быстро развивающаяся сфера информационных технологий упрощает и улучшает качественно работу любой организации. На данный момент тестируются и постоянно

обновляются специально созданные для ФНС России автоматизированные системы, в которых все данные налогового администрирования хранятся и обрабатываются в единой централизованной базе данных – федеральном хранилище.

Анализ «5 сил Портера»

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей – для ИФНС этот элемент отсутствует, так как рынку ничего не предлагаем. В качестве потребителя можно рассматривать государство в целом, так как их деятельность связана с взиманием налогов, из которых формируется основная доходная часть бюджетов всех уровней ;
- рыночная власть поставщиков – поставщиками можно считать самих налогоплательщиков, так как они поставляют основной ресурс - налоги;
- угроза вторжения новых участников – отсутствует, так как расширение сферы деятельности налоговых органов – создание новых инспекций не является угрозой;
- опасность появления товаров — заменителей - отсутствует;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция - отсутствует.

БКГ-анализ

Анализ деятельности ИФНС по данной модели невозможен, так как нет конкурентных участников, нет объема и доли рынка.

Анализ «7S МакКинси»

Так как ИФНС Ленинского района города Челябинска является структурным подразделением Федеральной налоговой службы России, где все строго регламентировано, то некоторые элементы априори определены

законодательством и относятся ко все системе налоговых органов. Поэтому анализ проводится в разрезе всей налоговой системы, в некоторых случаях акцент сделан на особенностях ИФНС Ленинского района.

Стратегия. Миссия ФНС России - эффективная контрольно-надзорная деятельность и высокое качество предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечения соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства.

Стратегия ФНС России разработана на 2018-2022 годы. В ней определены основные стратегические направления деятельности:

- обеспечение соблюдения законодательства о налогах и сборах;
- создание комфортных условий для исполнения налогоплательщиками налоговых обязанностей;
- снижение административной нагрузки и упрощение процедур, развитие открытого диалога с бизнесом и обществом;
- укрепление и совершенствование кадрового потенциала;
- оптимизация деятельности налоговых органов с учетом эффективности затрат на ее осуществление.

Структура компании Под структурой в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Высшее стратегическое руководство осуществляет начальник инспекции. Функциональное стратегическое руководство возложено на заместителей начальника. У каждого из трех заместителей в подчинении находятся соответствующие функциональные структурные подразделения. Структура осложнена тем, что помимо функциональных руководителей функции по руководству некоторыми функциональными подразделениями возложены непосредственно на начальника ИФНС (Финансовый отдел, общий отдел и отдел аудита). Это обусловлено тем, что

деятельность данных структурных подразделений связана с реализацией стратегической политики высшего руководства, но в свою очередь это осложняет организационную структуру тем, что высшие управленческие функции дублируются между высшим и функциональным руководством. Управление кадров существует только на уровне ФНС, на уровне инспекций кадровую работу осуществляют специалисты общего отдела. В целом, можно сделать вывод, что данная организационная структура хорошо адаптирована для деятельности ИФНС.

Общая структура налоговой системы РФ вертикально-интегрированная. Структура ИФНС Ленинского района максимально приспособлена для данного вида деятельности и является линейно-функциональной. Данная структура отвечает всем требованиям и предусматривает взаимодействие структурных подразделений в рамках выполняемых функций.

Система управления. Система управления описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

Система управления основана на распределении управленческих процессов между Начальником ИФНС и его заместителями. Функциональное руководство осуществляется начальниками отделов и структурных подразделений. За каждым подразделением закреплены функции и формализованы в соответствующих документах (Положениях об отделе), а функции специалистов налоговой инспекции закреплены документально в Должностных инструкциях.

Сумма навыков. Под навыками в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент. К этим качествам персонала предъявляются повышенные требования, так как персонал ИФНС находится на государственной службе, которая регламентируется

законодательством (ФЗ от 27.07.2004 N79 «О государственной гражданской службе в РФ»).

Состав работников. Данный элемент модели 7С отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

Требования к образовательному, профессиональному уровню сотрудников ИФНС регламентируются законодательно (ФЗ от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в РФ»). Кадровая политика ФНС РФ включает в себя повышение профессионального уровня сотрудников, систему мотивации, систему обучения и пр.

Стиль взаимоотношений внутри компании. По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

Стиль управления в ИФНС вертикально-интегрированный, не предусматривающий либеральных принципов и принципов, основанных на инициативности и самоуправлении. Так как деятельность регламентирована и осуществляется только в рамках законов и регламентов.

Система ценностей. Основной центральный элемент модели Маккинси 7С. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

Миссия ФНС России - эффективная контрольно-надзорная деятельность и высокое качество предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечения соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства.

SNW-анализ

Результаты SNW-анализа ИФНС Ленинского района г.Челябинска представлены в Таблице 2.1.

Таблица 2.1 - SNW-анализ ИФНС Ленинского района г.Челябинска

Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны
Цели: обеспечение соблюдения законодательства о налогах и сборах;	снижение административной нагрузки и упрощение процедур, развитие открытого диалога с бизнесом и обществом;	оптимизация деятельности налоговых органов с учетом эффективности затрат на ее осуществление
Создание базы налогоплательщиков; Разработка стратегии развития налоговой системы РФ; Создание комфортных условий для исполнения налогоплательщиками налоговых обязанностей; Повешение авторитета налоговых органов	Внедрение новых методов работы; Расширение возможностей использования новых IT-технологий	Уменьшение налоговых поступлений; Уход от налогообложения всеми возможными способами; Большая текучесть высококвалифицированных кадров, прошедших обучение в стенах налоговых инспекций; Недофинансированность налоговых органов; Бюрократизм Слабая кадровая политика

Следовательно, деятельность ИФНС нуждается в совершенствовании следующих направлений:

- внедрение новых методов работы с налогоплательщиками;
- совершенствование кадровой политики;
- внедрение системы оценки эффективности деятельности налоговых органов;
- дополнительное финансирование и оптимизация деятельности.

SWOT- анализ

Результаты SWOT - анализа ИФНС представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - SWOT- анализ ИФНС Ленинского района

Сильные стороны:	Слабые стороны:
------------------	-----------------

<p>Растущие налоговые начисления. Растущие налоговые поступления. Повешение авторитета налоговых органов. Проведение семинаров и разъяснительных работ с налогоплательщиками. Расширение форм и методов работы с налогоплательщиками</p>	<p>Отсутствие полной базы налогоплательщиков Несовершенная мотивационная система Неэффективная кадровая политика Отсутствие методики оценки деятельности персонала</p>
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>Благоприятные экономические условия. Централизованная политика Государства Проведение реформ в сфере налогового контроля Принятие долгосрочной и открытой политики поддержки законопослушных физических лиц осуществляющих предпринимательскую деятельность. Совершенствование налогового законодательства. Ужесточение законодательства за налоговые преступления.</p>	<p>Слабое законодательство Неэффективность налоговой системы судебной практике Недофинансированность налоговых органов. Развитая бюрократия Отсутствие согласованной и целенаправленной политики привлечения налогоплательщиков Несогласованность регистрирующих и контролирующих органов. Несовершенная система защиты информационных ресурсов и баз данных налоговых органов Уход от налогообложения всеми возможными способами.</p>

Выводы по параграфу 2.2:

Основными проблемами внешней среды ИФНС являются слабое законодательство и недофинансированность налоговых органов, что приводит к проблемам во внутренней среде: текучести высококвалифицированных кадров, прошедших обучение в стенах налоговых инспекций, и как следствие, к уменьшению налоговых поступлений.

Анализ внутренней среды позволяет судить о сложности структуры налоговых органов, влиянии многих факторов внешней среды, основным из которых является нормативно-законодательный. В работе ИФНС есть свои особенности и проблемы, выявлены основные направления совершенствования деятельности ИФНС.

2.3. Кадровый аудит ИФНС

Тип кадровой политики ФНС можно отнести к авантюристической, так как руководство не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, но в программы развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированные с точки зрения возможного изменения ситуации.

Несмотря на то, что в последние годы в стратегию развития внесены пункты, касающиеся работы с кадрами, все еще не реализуются такие направления как:

- руководство не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;
- отсутствует приказ кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации.
- действия руководства при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия. Следовательно, кадровую политику можно отнести к пассивному типу.

Степень открытости кадровой политики сложно оценить, так как на работу принимаются кадры, которые проходят тщательный отбор, но и внутри организации очень мало уделяется внимания проблемам создания кадрового резерва, адаптации, замещению должностей. Начата работа над корпоративными ценностями, но высокая текучесть кадров вынуждает обращаться к внешним источникам. Поэтому кадровую политику ФНС скорее можно отнести к закрытому типу.

Кадровая политика реализуется на уровне ФНС, на уровне отдельно взятых инспекций реализуются тактические мероприятия по реализации кадровой стратегии.

Кадровая политика ФНС выстраивается на основе стратегических целей и задач, обозначенных в Стратегической карте ФНС на 2018-2022 годы.

Таблица 2.1 – Задачи и план реализации кадровой политики ФНС России

Задача	Мероприятия	Ответственные
1. Повышение профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников налоговых органов	Внедрение комплексной оценки эффективности деятельности ФНС России и мотивации сотрудников налоговых органов на основе технологии управления по целям	Аналитическое управление, структурные подразделения ЦА ФНС России;
	Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих ФНС России и системы подготовки кадров для налоговых органов	Управление кадров

	Мотивация государственных гражданских служащих и работников ФНС России	Управление кадров
	Организация работы по повышению престижа государственной гражданской службы в ФНС России среди молодежи (школьники, студенты, выпускники ВУЗов)	Управление кадров, структурные подразделения ЦА ФНС России
	Организация работы по планированию найма и отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы в налоговых органах	Управление кадров, структурные подразделения ЦА ФНС России
2. Развитие внутри-корпоративной культуры	Организация работы по соблюдению этических норм, нравственных основ поведения государственных гражданских служащих ФНС России и других стандартов	Управление кадров Управление стандартов и международного сотрудничества
	Организация работы Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликтов интересов	Управление кадров
3. Совершенствование организационно-функциональной модели ФНС России	Оптимизация организационно-функциональной модели ФНС России	Управление кадров, структурные подразделения ЦА ФНС России
	Риск-ориентированный отбор объектов внутреннего аудита	Управление контроля налоговых органов

Исходя из поставленных целей и задач можно сделать выводы, что проблемы оценки эффективности деятельности персонала ИФНС на сегодняшний день актуальны и требуют детальной проработки. Система

оценки деятельности сотрудников ИФНС по разработанным критериям будет являться одним из главных элементов системы внутреннего аудита, позволит учитывать затраты, повысить качество предоставляемых услуг населению.

Миссия ФНС России - эффективная контрольно-надзорная деятельность и высокое качество предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечения соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства.

Особенности формирования оргкультуры налоговых служб заключается в следующем:

1. С точки зрения рационально-прагматического подхода организационная культура государственной налоговой службы рассматривается как эффективный инструмент управленческого воздействия. Управление организационной культурой представляет

2. Применение атрибутивного подхода позволило интерпретировать организационную культуру государственной налоговой службы как наиболее стабильно и продолжительное время существующую качественную характеристику

3. Специфика государственной налоговой службы заключается в том, что она является закрытой бюрократической организацией, действующей строго по уставу.

Элементами ее организационной культуры являются нормы и ценности, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат, мотивация, лояльность, которые могут быть объектом рационального управленческого воздействия.

4. Основные проблемы функционирования государственной службы в том, что они носят поведенческий характер, заключаются в недостаточной выраженности рационального целеполагания,

5. В налоговой службе наличествует строго иерархическая, вертикальная структура, поэтому ее организационная культура более формальна и консервативна, нежели в организациях с горизонтальной структурой управления.

Организационная культура характеризуется низким уровнем инновационности, творчества. Препятствием к высокому уровню инновационности организационной культуры государственной налоговой службы служит бюрократизированная структура госслужбы.

6. Модель, разработанная на основе корреляционного анализа социологических данных, позволяет выделить системообразующие факторы организационной культуры государственной налоговой службы. Ими являются нормы, ценности и удовлетворенность трудом.

В ИФНС Ленинского района работает 143 человека, при нормативной штатной численности 155 человек. Укомплектованность штатов 92%. Более подробный кадровый анализ представлен ниже.

Штатная численность сотрудников налоговой инспекции в динамике за три года представлена в таблице 2.2 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.2. Штатная численность ИФНС за 2015-2017гг., чел

Категория персонала	2015г.	2016 г.	2017г.
Руководители	17	18	16
Специалисты	108	99	113
Обслуживающий персонал	11	10	11
ИТОГО	136	127	143

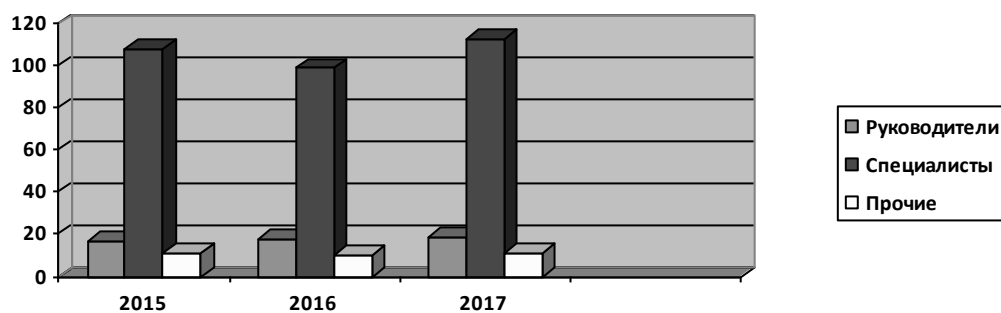


Рисунок 2.1 – Штатная численность персонала ИФНС за 2015-2017 гг.

Половозрастная структура персонала ИФНС в 2017 году представлена в таблице 2.3 и на рисунке 2.2.

В инспекции работают преимущественно женщины, возрастной категории от 30 до 40 лет.

Таблица 2.3 - Половозрастная структура кадров ИФНС по Ленинскому району

Показатель	От 20 до 30 лет		От 30 до 40 лет		От 40 до 50 лет		От 50 до 60 лет		Старше 60 лет	ИТОГО
	до 30 лет	30 лет	до 40 лет	40 лет	до 50 лет	50 лет	до 60 лет	60 лет		
Мужчины, чел.	10	5	4	2	-					21
Женщины, чел.	44	52	12	11	3					122

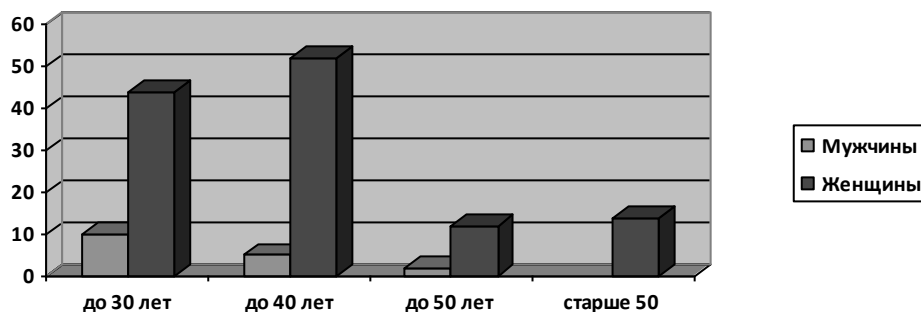


Рисунок 2.2 – Половозрастная структура персонала ИФНС

Уровень образования персонала ИФНС в 2017 году:

Среднее образование – 1 чел.

Среднее профессиональное – 5 человек,

Высшее (бакалавриат) – 21 чел.

Высшее (специалитет) – 112 чел.

Высшее (магистратура) – 4 человека.

Можно сделать вывод, что большинство сотрудников имеют высшее профильное образование, что соответствует требованиям к сотрудникам налоговых органов.

Динамика принятых и уволенных сотрудников за последние три года представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Количество принятых/уволенных за 2015-2017 гг., чел

Категория персонала	Принято			Уволено		
	2015 г	2016 г.	2017 г.	2015 г	2016 г.	2017 г.
Руководители	3	4	3	4	2	0
Специалисты	45	39	51	40	47	44
Обслуживающий персонал	1	3	3	2	1	1
ИТОГО	49	46	57	46	50	45

Таким образом, можно сделать выводы, что уровень образования персонала ИФНС достаточно высок – 95% работников имеют высшее образование. Штатная численность 143 человека, это составляет 92% укомплектованности кадров. За последние годы увеличилось количество уволившихся, но анализ причин показал, что все уволены по собственному желанию. Но, как уже говорилось выше, уволенные сотрудники прошли как внутреннее, так и внешнее обучение, обладали достаточными навыками и профессионализмом. Количество уволенных сотрудников достаточно высоко – 34% от общей численности сотрудников в 2015 году, 39% - соответственно

в 2016 году, и в 2017 году наблюдается сокращение уволившихся – 31% к общей численности сотрудников. Количество уволенных сотрудников сократилось в 2017 году, в связи с изменением кадровой политики.

Существующая система оценки эффективности деятельности как подразделений ИФНС, так и работы отдельно взятых сотрудников, базируется исключительно на отчетности.

Показатели эффективности работы инспекции зависят от вклада каждого сотрудника в осуществление деятельности налоговым органом. Следовательно, при наличии четкой методики оценки показателей эффективности деятельности налоговых органов, разрабатываемой ежегодно ФНС России, необходимо разработать методику оценки деятельности каждого сотрудника Инспекции для оценки его деятельности с точки зрения нужности, полезности и наличия значительного вклада в работу, но также и соответствующего поощрения за успехи в выполнении поставленных задач.

В связи с актуальностью решения вопросов об оценке деятельности структурных подразделений предлагается ввести новую систему оценки. Новая система должна:

- быть направлена на оценку деятельности каждого структурного подразделения с учетом специфики и направленности деятельности;
- учитывать вклад каждого сотрудника в деятельность отдела;
- влиять на оценку труда каждого сотрудника с целью распределения стимулирующих и дополнительных надбавок (в рамках материального и нематериального стимулирования);
- позволять своевременно выявлять нарушения и вносить корректирующие действия. В рамках данного исследования мы изучили работу правового отдела ИФНС и попытались разработать для этого структурного подразделения систему критериев для подобной оценки деятельности.

Анализ процесса оценки эффективности деятельности ИФНС представлен на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Анализ процесса оценки эффективности деятельности ИФНС

Выводы по 2 главе: Можно сделать вывод, что существующая система оценки основана на показателях отчетности, которые не всегда отражают эффективность деятельности отдельных структурных подразделений или отдельных специалистов.

Для введения новой системы оценки необходимо внести в работу ИФНС следующие изменения:

- издать приказ по ИФНС с целью введения новой системы;
- начальникам отделов разработать критерии для оценки;

- довести до сведения каждого сотрудника новую систему оценки деятельности;

- внести изменения в Положение о стимулирующих и дополнительных выплатах.

3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Проект совершенствования системы оценки эффективности деятельности персонала ИФНС Ленинского района г. Челябинска

При внедрении новой системы оценки необходимо использовать следующий алгоритм действий:

1. Утвердить критерии оценки, используемые для оценки эффективности деятельности специалистов структурных подразделений инспекции.

2. По окончании периода (месяца, квартала), сотрудники отделов оценивают свою деятельность согласно утвержденным критериям оценки эффективности, составляют на основании полученных результатов оценочную таблицу и в срок до 3 числа следующего за отчетным периодом представляют её начальникам отделов.

3. Начальники отделов в срок до 5 числа составляют сводную оценочную таблицу и представляют на согласование курирующему заместителю начальника инспекции.

4. В срок до 6 числа оценочная таблица передается на утверждение начальнику инспекции.

5. Контроль за исполнением необходимо возложить на заместителей начальника инспекции.

Нами была предпринята попытка разработать методику оценки деятельности правового отдела ИФНС Ленинского района г. Челябинска.

С целью оценки эффективности деятельности сотрудников правового отдела разработаны показатели, отраженные в Приложении № 2, по которым, начиная со 2 квартала 2019 года будет формироваться рейтинг сотрудников.

Для оценки работы правового отдела предлагается использовать следующие критерии:

– количество согласованных проектов актов и решений по камеральным налоговым проверкам и при обнаружении фактов налоговых правонарушений;

– количество согласованных проектов актов и решений по выездным налоговым проверкам;

- полнота, своевременность ведения ИР, качество проведения самоконтроля (0-3 балл);
- количество судебных дел, которые вел сотрудник правового отдела;
- количество судебных решений, вынесенных в пользу Налогового органа, в которых участвовал специалист правового отдела (за исключением ст. 48 НК, а также ограничение выезда);
- напряженность и эффективность выполняемой работы, выполнение дополнительных поручений;
- отсутствие нарушений сроков, процедур при направлении документов в УФНС, В Арбитражные суды и суды общей юрисдикции;
- количество вынесенных в пользу ИФНС решений по ст. 48 НК РФ и ином характере споров.

В связи с тем, что сектор аудита входит в состав правового отдела Инспекции для оценки данного сектора можно использовать следующие критерии:

- количество подготовленных экспертных заключений по жалобам налогоплательщиков;
- отсутствие нарушений сроков, процедур при внесении документов в ИР;
- напряженность и эффективность выполняемой работы, выполнение дополнительных поручений;
- полнота, своевременность ведения ИР, качество проведения самоконтроля.

Для более объективной оценки деятельности сотрудников по предлагаемым критериям необходимо разработать систему весового участия каждого критерия в общей оценке деятельности сотрудников. Кроме того, можно использовать балльную оценку для оценки степени достижимости отдельно взятого критерия.

Например, Показатель «Отсутствие нарушений сроков, процедур при внесении документов в ИР». Данный показатель рассчитывается по каждому судебному делу, подлежащему в несение в ЭОД (информационная система налоговых органов) и оценивается от 0 до 5 баллов.

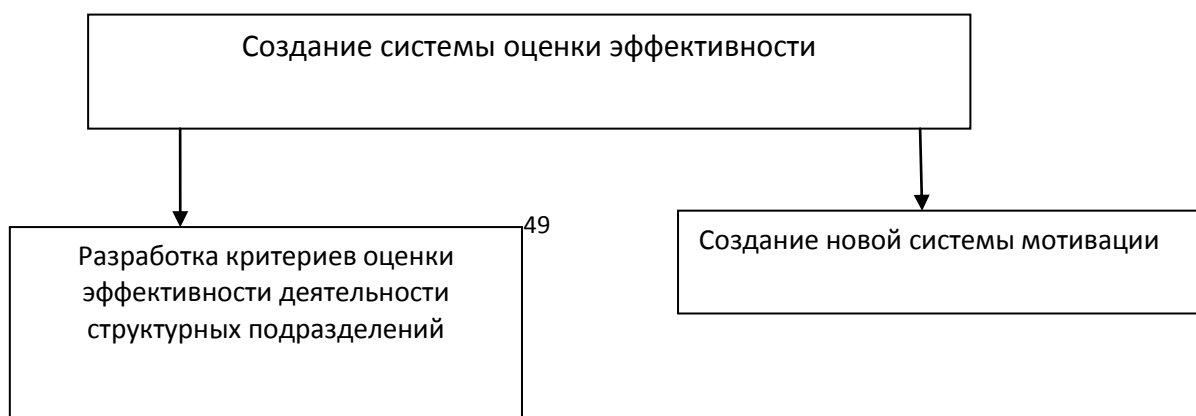
Показатель принимается равным: 5 – в случае отсутствия нарушений; 4 – в случае установления вновь допущенных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 2%; 3 – в случае установления вновь допущенных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 10 %; 2 – в случае установления повторных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 2%; 1 – в случае установления повторных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 10%; 0 – в случае грубых нарушений регламентирующих документов.

В случае выполнения сотрудником преимущественно работы по одному направлению для него рассчитывается базовый рейтинговый коэффициент, который корректируется на предусмотренные в Приложении оценки.

При самостоятельном расчете оценки деятельности необходимо учесть примечания к методике расчета показателей, приведенные в приложении, а также при представлении отчета о результатах работы указывать подробные пояснения по расчету каждого показателя и полученным оценкам.

Полученные рейтинговые баллы будут учитываться при распределении средств материального стимулирования сотрудников этого отдела.

Для создания полноценной системы оценки эффективности деятельности ИФНС нужно реализовать ряд мероприятий в рамках обозначенных целей. Дерево целей данного проекта представлено на рисунке 2.



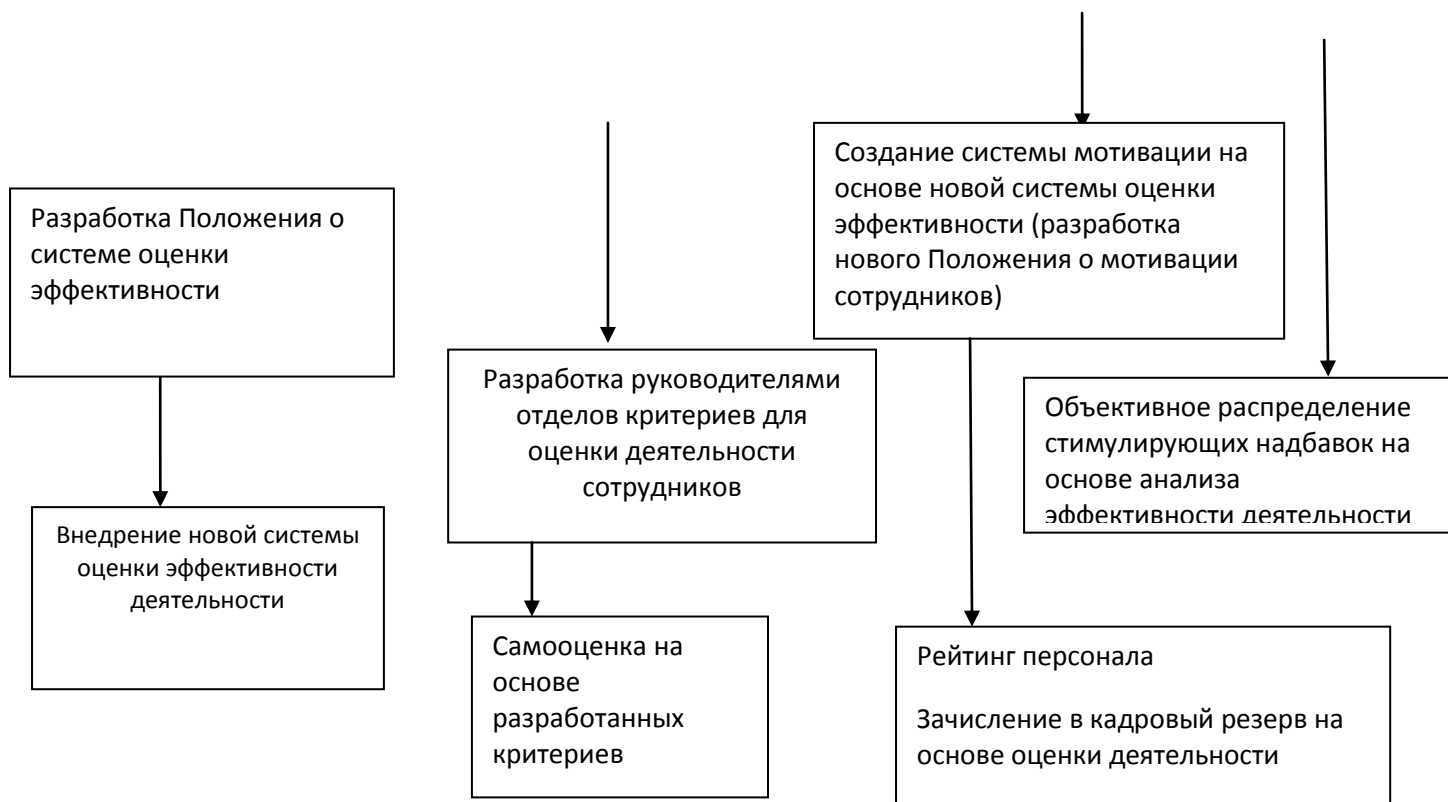


Рисунок 3.1 – Дерево целей по реализации проекта создания системы оценки эффективности деятельности ИФНС

Субъектами данного процесса с изменениями являются представители руководства – начальник ИФНС и его заместители, начальники отделов и сотрудники инспекции.

Участие сотрудников в процессах оценки эффективности деятельности отражено в таблице 5.

Таблица 3.1 – Распределение участия субъектов управления процессов оценки эффективности деятельности

Должность	Срок	Форма участия в оценке
Начальник ИФНС	До 10 числа	Стратегический контроль, сводный рейтинг оценки эффективности сотрудников, отделов и ИФНС в целом
Заместители начальника инспекции	до 6 числа	Функциональный контроль

Начальники отделов	До 5 числа	Сводный отчет по оценке деятельности отдела
Сотрудники отделов	До 1 числа	Самостоятельный отчет по оценке деятельности каждого сотрудника по заданным критериям

Используем систему анализа поля сил (по К.Левину) для оценки реальности реализации данного проекта.

Анализ поля сил (по Курту Левину) является аналитическим инструментом, который можно использовать, чтобы определить движущие и сдерживающие силы изменения, их относительную мощность и потенциал для изменения, который можно привлечь для укрепления движущих сил.

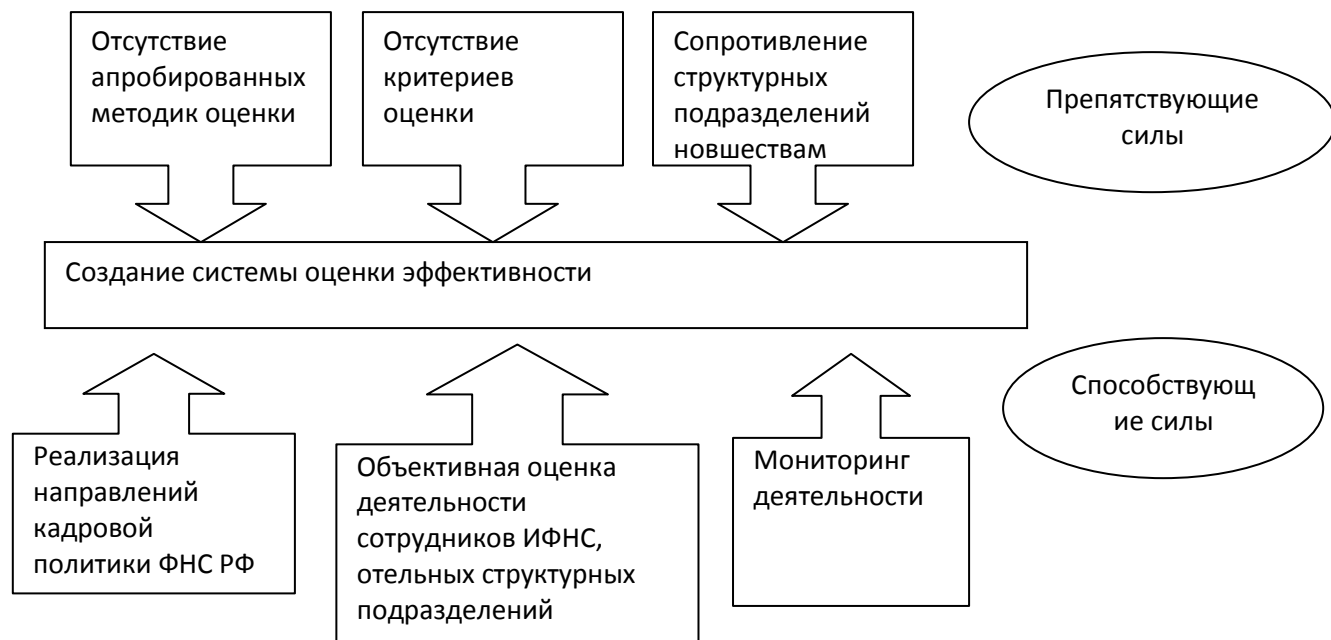


Рисунок 3.2 - Схема Анализ поля сил (по К. Левину)

Если оценить влияние сил по 5 балльной системе, то весовая оценка сил будет следующая:

2. Отсутствие подобных методик для оценки деятельности налоговых служб можно оценить на 2 балла, так как даже если бы такие методики существовали, то их необходимо адаптировать под деятельность конкретной ИФНС. Не смотря на схожесть функций, выполняемых структурными подразделениями налоговых органов, у каждой налоговой службы своя организационная структура.

3. Отсутствие критериев оценки – 5 баллов. Отчетность деятельности построена на отчетности, которая не отражает вклада каждого сотрудника и каждого структурного подразделения в деятельность ИФНС в целом.

4. Сопротивление сотрудников внедряемым новшествам – 4 балла, так как этот фактор можно обосновать тем, что новая методика оценки деятельности позволит объективно распределять материальные стимулирующие надбавки, осуществлять мониторинг деятельности с целью своевременного выявления нарушений и созданию системы продвижения сотрудников на основе эффективности деятельности.

Таким образом влияние способствующих сил будет следующим:

1. Мониторинг деятельности – 5 баллов, будет способствовать своевременному выявлению проблем и нарушений, что позволит своевременно разработать корректирующие управленческие решения.

2. Объективная оценка сотрудников – 5 баллов. (описано выше)

3. Реализация кадровой политики Федеральной налоговой службы РФ – 5 баллов, так как будут решены следующие задачи, обозначенные в Стратегии развития ФНС:

- Внедрение комплексной оценки эффективности деятельности ФНС России и мотивации сотрудников налоговых органов на основе технологии управления по целям;

- Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих ФНС России и системы подготовки кадров для налоговых органов;

- Совершенствование мотивация государственных гражданских служащих и работников ФНС России;

- Организация работы по соблюдению этических норм, нравственных основ поведения государственных гражданских служащих ФНС России и других стандартов;

- Организация работы Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликтов интересов;

- Оптимизация организационно-функциональной модели ФНС России и т.п.

Анализируя силы, влияющие на реализацию проекта негативно (11 баллов), можно сказать, что они практически нейтрализованы теми факторами, которые будут способствовать проекту (15 баллов).

План мероприятий по внедрению проекта представлен в Таблице 3.2. Диаграмма Гантта для реализации проекта разработана и приведена в Приложении 3.

Анализ процесса оценки эффективности деятельности ИФНС представлен на рисунке 2.3. Этот же процесс после усовершенствования представлен на рисунке 3.4.

В ИФНС России по Ленинскому району г Челябинска с целью оценки эффективности деятельности сотрудников правового отдела будут использоваться показатели, отраженные в Приложении А, по которым, начиная со 2 квартала 2019 года будет формироваться рейтинг сотрудника.

В случае выполнения сотрудником преимущественно работы по одному направлению для него рассчитывается базовый рейтинговый коэффициент, который корректируется на предусмотренные в Приложении оценки

При самостоятельном расчете оценки деятельности необходимо учесть примечания к методике расчета показателей, приведенные в приложении, а также при представлении отчета о результатах работы указывать подробные пояснения по расчету каждого показателя и полученным оценкам.

Полученные рейтинговые баллы будут учитываться при распределении средств материального стимулирования. Распределение стимулирующих и премиальных выплат будет осуществляться в зависимости от фонда оплаты, выделенного отделу. Внутри отдела данные балльные показатели будут

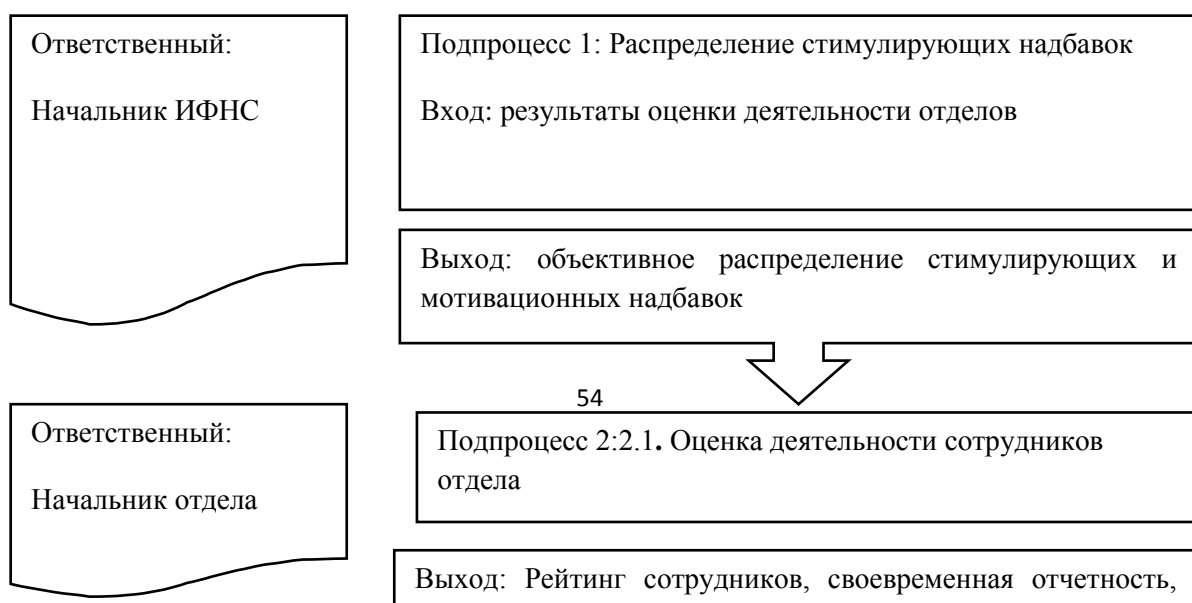
учтены при распределении материальных средств пропорционально количеству набранных баллов каждым сотрудником от общего количества баллов. При этом при расчете сумм выплат в зависимости от выделенной на отдел суммы будет определяться стоимость одного балла и как следствие сумма выплаты будет состоять из количества баллов умноженное на стоимость одного балла. Каждый сотрудник отдела может быть ознакомлен как со стоимостью балла, так и с их количеством, набранным им в течение всего отчетного периода работы, а также определять себя на уровне других сотрудников и стремиться к повышению своего балльного показателя.

Для более объективной оценки деятельности сотрудников по предлагаемым критериям необходимо разработать систему весового участия каждого критерия в общей оценке деятельности сотрудников. Кроме того, можно использовать балльную оценку для оценки степени достижимости отдельно взятого критерия.

В случае выполнения сотрудником преимущественно работы по одному направлению для него рассчитывается базовый рейтинговый коэффициент, который корректируется на предусмотренные в Приложении оценки.

При самостоятельном расчете оценки деятельности необходимо учесть примечания к методике расчета показателей, приведенные в приложении, а также при представлении отчета о результатах работы указывать подробные пояснения по расчету каждого показателя и полученным оценкам

На рисунке 3.4 изображен процесс оценки деятельности на основе новой системы.



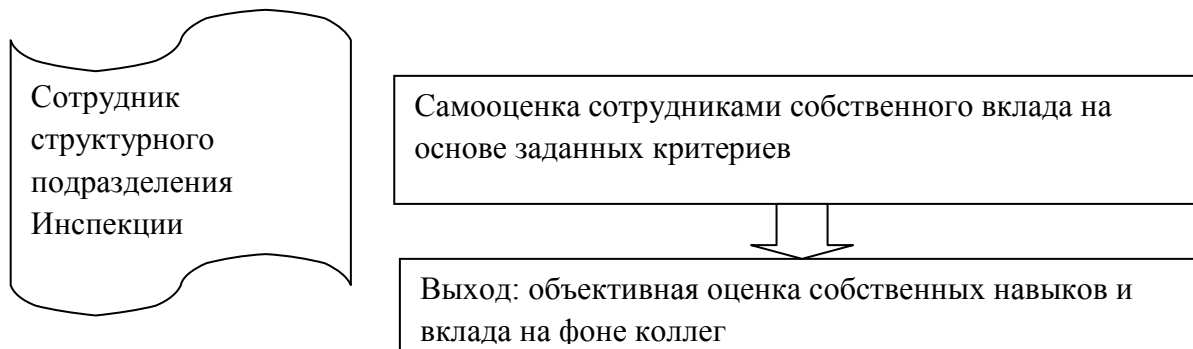


Рисунок 3.4 – Процесс оценки эффективности деятельности ИФНС на основе предлагаемых изменений

Таким образом, новая система оценки эффективности деятельности позволит:

- осуществлять оценку деятельности каждого структурного подразделения с учетом специфики и направленности деятельности;
- учитывать вклад каждого сотрудника в деятельность отдела;
- влиять на оценку труда каждого сотрудника с целью распределения стимулирующих и дополнительных надбавок (в рамках материального и нематериального стимулирования);
- своевременно выявлять нарушения и вносить корректирующие действия.

В Таблице 3.2 обозначены мероприятия, которые необходимо реализовать для внедрения новой системы.

Таблица 3.2 – План реализации проекта по внедрению новой системы оценки эффективности деятельности

Мероприятия	Сроки	Ответственные	Результат
1 Этап: РАЗРАБОТКА	Январь-	Руководители структурных	Подготовка к созданию

ПРОЕКТА 1. Разработка критериев оценки деятельности отделов, сотрудников	март 2019г.	подразделений	системы оценки эффективности
2. Обсуждение критериев и методики оценки 3. Корректировка критериев 4. Разработка Положения о системе оценки и рейтинге сотрудников	Март-май	Высшие руководители и руководители структурных подразделений	Корректировка методики оценки
2 этап: ВНЕДРЕНИЕ 5. Внедрение новой системы оценки 6. Издание приказа о внедрении 7. Инструктаж начальников отделов по использованию системы и составлению рейтинга сотрудников 8 Инструктаж сотрудников по самооценке	май	Начальник ИФНС Заместители начальника, Начальники отделов	Приказ о внедрении
9. Опробация системы оценки 10. корректировка	Май-июнь	Сотрудники, руководители отделов	Создание системы мониторинга, пробный рейтинг
11. Самооценка сотрудников 12. Самостоятельный отчет по оценке деятельности каждого сотрудника	Не позднее 1 июля	Сотрудники Начальники отделов	Оценка деятельности

по заданным критериям 13.Проверка руководителем отдела правильности заполнения отчетов			
14.Сводный отчет по оценке деятельности отдела	Не позднее 5 июля	Начальники структурных подразделений (отделов)	Оценка деятельности отделов, рейтинг сотрудников
15.Функциональный контроль	Не позднее 6 июля	Заместители начальника ИФНС	Оценка деятельности отделов, рейтинг структурных подразделений
16.Стратегический контроль, 17.сводный рейтинг оценки эффективности ИФНС	Не позднее 10-го июля	Начальник ИФНС	Общая оценка деятельности ИФНС

18. Мониторинг деятельности	10 число каждого месяца	Начальник и заместители ИФНС	Мониторинг деятельности, выявление нарушений и проблем
19. Выявление проблемных зон			
20. Рейтинг и мотивация сотрудников	ежемесячно	Руководители	Объективная мотивация и распределение надбавок
21. Создание кадрового резерва	ежегодно	Руководители, Общий отдел	Объективная система зачисления в кадровый резерв

В соответствии с новой методикой оценки деятельности необходимо: разработать и внедрить Положение о рейтинговой оценке сотрудников, а так же внести соответствующие изменения в Положение о мотивации и в Положение о кадровом резерве.

План мероприятий рассчитан на 2019 год. Более детально он представлен в Приложении Б в Диаграмме Гантта. За данный период запланированы мероприятия, которые позволят создать новую систему оценки сотрудников, на основании которой будет составляться рейтинг сотрудников, что даст дополнительные возможности управления мотивацией сотрудников и более эффективному составлению кадрового резерва.

3.2 Обоснование проекта по созданию системы оценки эффективности деятельности в ИФНС Ленинского района г. Челябинска

Далее рассмотрим затраты на реализацию проекта.

Таблица 3.3 – Инвестиционные затраты на реализацию проекта

Мероприятия	Сроки	Содержание затрат	Сумма, руб
1 Этап: РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА 1. Разработка критериев оценки деятельности отделов, сотрудников	Январь-март 2019г.	2 часа рабочего времени начальников отделов 2х13чел.х450руб	11 700
2. Обсуждение критериев и методики оценки 3. Корректировка критериев 4. Разработка Положения о системе оценки и рейтинге сотрудников	Март-май	2 часа рабочего времени руководителей 2 часа х3челх500руб 2 часах13челх450руб 8 часов рабочего времени сотрудника общего отдела х300руб	17 100
2 этап: ВНЕДРЕНИЕ 5. Внедрение новой системы оценки 6. Издание приказа о внедрении 7. Инструктаж начальников отделов по использованию системы и составлению рейтинга сотрудников 8 Инструктаж сотрудников по самооценке	май	Начальник ИФНС 1 час раб времени Х 650руб Заместители начальника 1 часх500руб Начальники отделов 1 часх450руб	1 600

Продолжение Таблицы 3.3

9. Опробация системы оценки 10. корректировка	Май-июнь	1 час раб времени сотрудников 113x300руб	56 500
11. Самооценка сотрудников 12. Самостоятельный отчет по оценке деятельности каждого сотрудника по заданным критериям 13. Проверка руководителем отдела правильности заполнения отчетов	Не позднее 1 июля	Сотрудники 113чел.х1 час x300руб. Начальники отделов 1 рабочий день 8 час x450рубx13чел.	56 500 46 800
14. Сводный отчет по оценке деятельности отдела	Не позднее 5 июля	1 час начальников отделов 1x450x13	5 850
15. Функциональный контроль	Не позднее 6 июля	Заместители начальника ИФНС 1 часx3 чел.x500руб	1500
16. Стратегический контроль, 17. сводный рейтинг оценки эффективности ИФНС	Не позднее 10-го июля	1 рабочий день сотрудника общего отдела 8часx300руб	2400

Окончание Таблицы 3.3

18. Мониторинг деятельности	10 число каждого месяца	Начальник и заместители ИФНС 1 час.х4чел.х450руб.	1800
19. Выявление проблемных зон			
20. Рейтинги и мотивация сотрудников	Ежемесячно (после опробации) начиная с июля месяца	1 час рабочего времени начальников отделов раз в месяц 1 час х13чел.х6мес.х450руб.	35 100
21. Создание кадрового резерва	ежегодно	3 часа рабочего времени сотрудника общего отдела 1х350руб.	750
ИТОГО:			237 600

Стоимость часа задействованных сотрудников:

Начальник ИФНС – 650руб/час

Заместители начальника – 500 руб./час

Начальники отделов – 450 руб/час

Сотрудники (в среднем) – 300 руб/час.

За основу взята 40 часовая рабочая неделя и тарифы основной заработной платы.

Так как заработная плата и все прочие расходы будут связаны с осуществлением текущей деятельности, то для реализации проекта в рамках эксплуатационных расходов дополнительно потребуются только расходы на канцелярию. Данные расходы приведены в Таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на реализацию проекта по внедрению новой системы оценки эффективности

Назначение затрат	Сумма, руб.
Приобретение канцелярии на разработку и распечатку проектных документов	10000

Общий бюджет проекта представлен в Таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Бюджет реализации проекта

Месяц	Инвестиционные затраты, руб	Эксплуатационные затраты, руб	ИТОГО, руб
Январь-март	11 700	2000	13700
Март-май	17 100	2000	19100
Май-июнь	161 400	2000	181400
Июль	11 550	2000	13550
Август-декабрь	35 850	2000	37850
ВСЕГО, руб	237 600	10000	247 600

Так как система оценки будет внедряться централизованно в целях реализации Стратегии развития налоговых органов, то работа по разработке и реализации данного проекта будет реализована в рамках функциональных обязанностей сотрудников ИФНС Ленинского района, поэтому все затраты можно считать условными.

4.3. Оценка социально-экономической эффективности проекта

В связи с актуальностью решения вопросов об оценке деятельности структурных подразделений внедрение данной системы оценки приведет к достижению целей общей Стратегии развития налоговой системы РФ.

. Новая система должна:

- быть направлена на оценку деятельности каждого структурного подразделения с учетом специфики и направленности деятельности;
- учитывать вклад каждого сотрудника в деятельность отдела;
- влиять на оценку труда каждого сотрудника с целью распределения стимулирующих и дополнительных надбавок (в рамках материального и нематериального стимулирования);
- позволять своевременно выявлять нарушения и вносить корректирующие действия. В рамках данного исследования мы изучили работу правового отдела ИФНС и попытались разработать для этого структурного подразделения систему критериев для подобной оценки деятельности.

Незначительные для реализации проекта затраты компенсируются эффективной системой мониторинга, объективная система распределения стимулирующих выплат возможно приведет к экономии финансовых средств.

Экономическая эффективность несомненна, так как повышение эффективности деятельности правового отдела основывается на увеличении количества дел, выигранных в суде в пользу налогового органа, что приведет соответственно к увеличению поступлений в бюджет.

Общая эффективность оценивается налоговыми органами исключительно через показатели величины доначисленных налогов, штрафов, пени и количества найденных нарушений. Налоговые проверки рассматриваются как дополнительное средство пополнения бюджета. Эффективность приравнивается к результативности. Новая система оценки деятельности приведет к увеличению подобных показателей эффективности.

Таблица 3.6 – Количественные показатели эффективности деятельности ИФНС до внедрения и после внедрения новой системы оценки деятельности

Мероприятие	До внедрения	После внедрения
-------------	--------------	-----------------

1. Увеличение количества проверок	На 1%	На 5-7%
2. Количество судебных решений в пользу налогового органа	На 3%	На 10%
3. Увеличение поступлений в бюджет (по отношению к предыдущему периоду)	99,4%	136%

Составление и распределение рейтинга сотрудников и структурных подразделений приведет к экономии распределения стимулирующих надбавок.

Таблица 3.7 – Распределение стимулирующих выплат

	Надбавки до внедрения рейтинга по системе оценки (распределение субъективно начальником подразделения)	После внедрения системы оценки эффективности деятельности (распределение объективно, согласно набранных баллов)
Сотрудники, набравшие максимальное количество баллов	5000	7000 (1000руб. за каждый оцениваемый пункт)
Сотрудники, набравшие минимальное количество баллов	5000	-

Таким образом, объективное распределение стимулирующих выплат приведет и к экономии стимулирующего фонда заработной платы, которые можно впоследствии использовать для дополнительного премирования лучших сотрудников.

Показателями экономической эффективности данного проекта станут в том числе и общие показатели экономической эффективности деятельности налоговой инспекции, такие как:

- суммы платежей, дополнительно начисленных в бюджет по результатам проверок, приходящейся на одного работника налогового органа, с соответствующим показателем за предыдущий период;
- суммы платежей, дополнительно начисленных в бюджет в ходе документальных проверок, приходящейся на одну проведенную документальную проверку, с аналогичными суммами за предшествующие периоды;
- удельного веса предприятий, учреждений и организаций (плательщиков), охваченных документальными проверками по каждому виду налога, с соответствующими показателями за предыдущий отчетный период;
- удельного веса плательщиков, у которых выявлены нарушения при документальной проверке, с таким же показателем за предшествующие отчетные периоды - в целом и по видам налогов;
- удельного веса финансовых санкций в сумме дополнительно начисленных платежей в бюджет с аналогичным показателем за предшествующие отчетные периоды;
- суммы недоимки с данными на предшествующие даты и динамики ее роста (снижения);
- удовлетворенных обращений в налоговые инспекции юридических и физических лиц по поводу действий налоговых работников (количество обращений и сумма претензий) со значениями аналогичных показателей за предшествующие периоды;
- количества дел, рассмотренных по результатам проверок в арбитражных судах и решенных в пользу налогового органа, со значением соответствующего показателя за предшествующие отчетные периоды и со средним уровнем по России или региону.

Так как данные показатели очень трудно спрогнозировать, то попытаемся оценить хотя бы общий ожидаемый экономический эффект на основе оценки

общих поступлений в бюджеты всех уровней от деятельности ИФНС Ленинского района.

Таблица 3.8 – Ожидаемые поступления в бюджет от совершенствования системы оценки эффективности деятельности ИФНС

Налоговые поступления за год	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
В млрд. руб.	45,0	53,7	53,4	73,1
В % у предыдущему году	122,6	119,3	99,4	136,9

Эффективность оценивается налоговыми органами исключительно через показатели величины доначисленных налогов, штрафов, пени и количества найденных нарушений. Налоговые проверки рассматриваются как дополнительное средство пополнения бюджета. Эффективность приравнивается к результативности. Новая система оценки деятельности приведет к увеличению подобных показателей эффективности.

Таблица 3.9 – Количественные показатели эффективности деятельности ИФНС до внедрения и после внедрения новой системы оценки деятельности

Мероприятие	До внедрения	После внедрения
1. Увеличение количества оконченных проверок по итогам квартала	На 1%	На 5-7%
2. Количество судебных решений в пользу налогового органа по итогам квартала	На 3%	На 10%
3. Увеличение поступлений в бюджет	99,4%	Не менее 136%

В качестве примера экономической эффективности так же можно привести пример нескольких вариантов разрешенных судебных дел сотрудниками правового отдела в пользу налогового органа, которые тоже свидетельствуют о пополнении выплат в бюджет. Примеры приведены в Таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Примеры судебных решений в пользу налогового органа

Выявленные нарушения	Вид ответственности	Показатель
Штраф за несвоевременную выплату налогов, выявленную работниками ИФНС (ст. 122 НК РФ)	налоговая	От 20 до 40% от неуплаченной суммы
Уклонение от уплаты налогов, сборов, подлежащих уплате организацией, и (или) страховых взносов, подлежащих уплате организацией - плательщиком страховых взносов (ст. 199.1 УК РФ)	Уголовная	Штраф от ста тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо лишением свободы на срок до шести лет
Не своевременное предоставление документов (ст. 126, 129 НК РФ)	Налоговая, административная	Штраф от 200 за каждый непредставленный документ до 5000 руб.

Если один из работников правового отдела за месяц в среднем осуществляет 1-2 проверки, позволяющих выявить нарушения и выигрывает 1-2 судебных дела, то поступления в бюджет гарантированы соответственно, как минимум 500 тыс. руб. В правовом отделе работают 5 человек, следовательно, ежемесячный ожидаемый размер поступлений $500 \times 5 = 2,5$ млн. руб. $\times 12$ месяцев = 30 млн. руб.

Составление и распределение рейтинга сотрудников и структурных подразделений приведет к экономии распределения стимулирующих надбавок.

Таблица 3.11 – Распределение стимулирующих выплат

	Надбавки до внедрения рейтинга по системе оценки (распределение субъективно начальником)	После внедрения системы оценки эффективности деятельности (распределение объективно, согласно
--	--	---

	подразделения)	набранных баллов
Сотрудники, набравшие максимальное количество баллов	5000	7000 (1000руб. за каждый оцениваемый пункт)
Сотрудники, набравшие минимальное количество баллов	5000	-

В результате реализации проекта сумма дополнительных материальных средств, предполагаемых к поступлению в Инспекцию за отчетный период существенно вырастет.

Как неоднократно было изложено выше ИФНС России по Ленинскому району г. Челябинска входит в систему налоговых органов, возглавляемую Федеральной налоговой службой. ФНС России ставит определенные задачи, за выполнение которых с учетом разработанных критериев происходит соответствующая оплата. Так ежегодно утверждается механизм оценки деятельности Инспекции и доводится до соответствующих территориальных органов ФНС. Протоколом заседания Комиссии ФНС России по оценке эффективности деятельности территориальных органов ФНС от 29.08.2018 № 7 был доведен механизм проведения оценки эффективности деятельности территориальных органов ФНС.

П. 3.4.2 указанного протокола ФНС увеличила значение правового блока Инспекции. За количество выигранных дел со значительной суммой доначислений максимальное количество баллов дополнительно начисленных Инспекции только с помощью деятельности правового отдела составило +14 баллов. Данное количество баллов складывается из отношения количества выигранных судебных дел по доначислениям выездных налоговых проверок к общему количеству судебных дел по данным проверкам, а так же из соотношения сумм требований удовлетворенных в пользу налогоплательщиков в судах и общей суммы доначислений по результатам проведения налоговых проверок.

Таким образом, только с помощью деятельности правового отдела общая сумма баллов, а следовательно и доходов Инспекции может быть значительно увеличена.

Рассмотрим показатели деятельности Инспекции по за указанные ниже периоды.

Согласно анализу экономических показателей ИФНС России по Ленинскому району г. Челябинска по итогам 2 квартала 2018 общая сумма набранных баллов составила 63. При этом Общая сумма денежных средств, направленных на финансирование дополнительных государственных служащих составила 9 400 000 рублей. Следовательно, стоимость балла Инспекции составила 149 206 рублей. Анализ средней стоимости не предполагается возможны провести в связи с тем, что данная Информация носит характер для служебного пользования.

При увеличении достижений Инспекции посредством грамотного участия сотрудников правового отдела, как на стадии проведения выездных налоговых проверок, так и на стадии оспаривания результатов данных налогоплательщиков в суде эффективность может достигать таких суммовых показателей как 14 (баллов) *149 206 рублей = 2 088 884 рубля.

Предлагаю расписать эффективность по периодам и сначала в таблице указать 0 баллов например с 2 квартала 2019, 3 квартал 2019 +3 балла, 4 квартал +9 баллов и 1 квартал 2020 +14 баллов.

Таблица 3.10 Расчет сумм предполагаемых доходов

Период	Количество баллов	Сумму дохода
2 квартал 2019	+3	447 618
3 квартал 2019	+9	1 342 856
4 квартал 2019	+14	2 088 884
1 квартал 2020	+14	2 088 884
2 квартал 2020	+14	2 088 884
3 квартал 2020	+14	2 088 884

Таким образом можно рассмотреть соотношение доходов и расходов на проект. Данные приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.11 – Затраты и доходы от проекта

Месяц	Инвестиционные затраты, тыс. руб	Эксплуатационные затраты, тыс. руб	Затраты, тыс. руб	Доходы, Тыс.руб.

Январь-март	11,7	2,0	13,7	200,0
Март-май	17,1	2,0	19,1	200,0
Май-июнь	161,4	2,0	181,4	200,0
Июль	11,55	2,0	13,55	200,0
Август-сентябрь	35,85	2,0	37,85	500,0
октябрь	-	-	-	500,0
ноябрь				500,0
декабрь				1500,0
ВСЕГО, Тыс.руб	237,6	10,0	247,6	4800,0

Представим графически динамику затрат и доходов на рисунке 3.4.

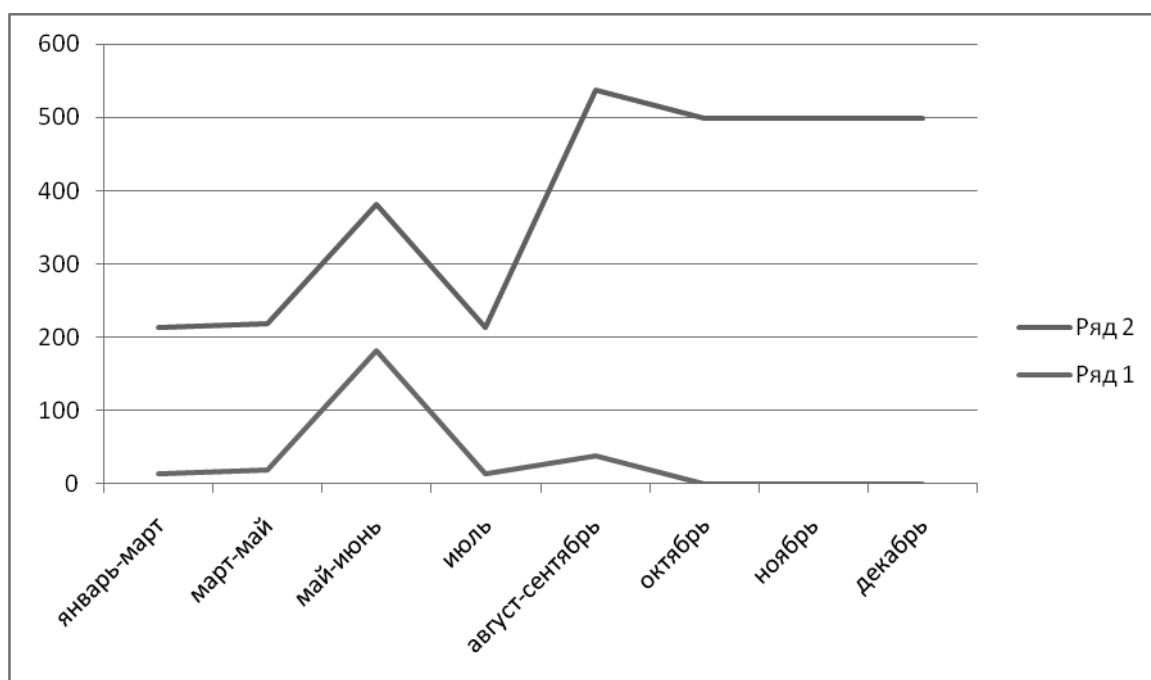


Рисунок 3.4- Динамика доходов и затрат проекта, тыс.руб.

таблицы и рисунка видно, что затраты очень малы по сравнению с доходами в бюджет, что является основным показателем эффективности деятельности и ИФНС в целом и ее отдельно взятых структурных подразделений.

Расчет ставки дисконтирования проведем кумулятивным методом. Ставка дисконта – это ожидаемая ставка дохода на вложенный капитал в сопоставимых по уровню инвестициях на дату оценки.

В российских компаниях безрисковой ставкой дохода используют ставку рефинансирования ЦБ РФ – 8%. В качестве дополнительной премии за риск возьмем 10% годовых.

Расчитаем коэффициент дисконтирования по формуле:

$$Kdt = \frac{1}{(1+a)^t}$$

где d – норма дисконта;

t = 0, 1, 2, ...T – номер периода.

Расчет коэффициента представим в таблице 3.11. Наш период реализации проекта весь 2019год.

Таблица 3.12 – Расчет коэффициента дисконтирования проекта

Период	Значение коэффициента
Январь	1,000
Февраль	0,988
Март	0,977
Апрель	0,966
Май	0,954
Июнь	0,943
Июль	0,933
Август	0,922
Сентябрь	0,911
Октябрь	0,900
Ноябрь	0,890
декабрь	0,880

Определив норму дисконта можно перейти к расчету показателей экономической эффективности:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД)

- чистая текущая стоимость (ЧТС).

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам

$$ЧДД_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{ot},$$

где

Z_T – инвестиционные затраты,

D_T – поступления от реализации проекта

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период

$$ЧДД_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{ot}.$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV)

$$ЧТС_t = \sum_{t=0}^t ЧДД_t.$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период

$$ЧТС_T = NPV = \sum_{t=0}^T ЧДД_t.$$

Интегральные расчеты представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.13 – Расчет показателей эффективности

Период T (месяц)	Доход, тыс.руб D_t	Затраты Тыс.руб. Z_t	Коэф. диск. k_{ot}	Диск. доход $D_t \cdot k_{ot}$	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{ot}$	$ЧДД_t$	$ЧТС_t$
1	2	3	4	5=2*4	6=3*4	7=5-6	7
1	0	6,0	1,000				
2	100,0	6,0	0,988				
3	100,0	1,7	0,977				
4	100,0	9,1	0,966				
5	100,0	10,0	0,954				
6	200,0	181,4	0,943				
7	200,0	13,55	0,933				
8	250,0	30,85	0,922				
9	250,0	7,0	0,911				
10	500,0	0	0,900				

11	500,0	0	0,890				
12	1500,0	0	0,880				
Итого	4800,0	247,6					

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период (за 12 месяцев)-

Индекс доходности: $2300142,88/1396043,75=1,647615187=1,65$

Рентабельность проекта: $1,647615187*100\%=164,76\%$

Среднегодовая рентабельность проекта $1,647615187/2*100\%=82,38\%$

Таким образом, объективное распределение стимулирующих выплат приведет и к экономии стимулирующего фонда заработной платы, которые можно впоследствии использовать для дополнительного премирования лучших сотрудников.

В ИФНС России по Ленинскому району г Челябинска с целью оценки эффективности деятельности сотрудников правового отдела будут использоваться показатели, отраженные в Приложении А, по которым, начиная со 2 квартала 2019 года будет формироваться рейтинг сотрудника.

Полученные рейтинговые баллы будут учитываться при распределении средств материального стимулирования.

Для более объективной оценки деятельности сотрудников по предлагаемым критериям необходимо разработать систему весового участия

На основании всего изложенного можно сделать вывод, что новая система оценки деятельности позволит оценивать, как работу отдельно взятых сотрудников, так и деятельность структурных подразделений ИФНС.

В свою очередь система оценки может повлиять на такие процессы управления персоналом как:

- мотивация и стимулирование;
- оценка персонала при зачислении в кадровый резерв;
- рейтинг персонала;
- мониторинг деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инспекция Федеральной налоговой службы по Ленинскому району г. Челябинска является территориальным органом Федеральной налоговой службы и входит в единую централизованную систему налоговых органов.

Цели и задачи, поставленные в рамках стратегии развития ИФНС напрямую связаны с проблемой разработки системы оценки деятельности сотрудников, существует необходимость в создании системы внутреннего аудита с целью повышения эффективности деятельности и повышения качества оказываемых населению услуг.

Проведен анализ реализуемой кадровой политики ИФНС Ленинского района. Тип кадровой политики ФНС можно отнести к авантюристической, так как руководство не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, но в программы развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированные с точки зрения возможного изменения ситуации.

Несмотря на то, что в последние годы в стратегию развития внесены пункты, касающиеся работы с кадрами, все еще не реализуются такие направления как:

- руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;

- отсутствует система анализа кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации.

Руководство при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия. На данный момент назрела реформа кадровой политики в налоговой системе РФ. В частности, уже разработаны стратегические цели совершенствования кадровой политики, в связи с этим перед всеми налоговыми инспекциями ставится задача по созданию системы оценки эффективности деятельности сотрудников.

Анализ экономических показателей показал, что от количества проведенных проверок зависит эффективность работы с задолженностями налоговых выплат. Но не только экономические показатели отражают эффективность деятельности ИФНС. Поэтому необходимо разработать систему внутренней оценки деятельности сотрудников, с целью оценки эффективности работы каждого из них, работы структурных подразделений и работы ИФНС в целом.

На основе изученных теоретических основ нами проанализирована система оценки эффективности деятельности бюджетной организации на примере ИФНС по Ленинскому району г. Челябинска.

Существующая система оценки эффективности деятельности базируется исключительно на отчетности.

В связи с актуальностью решения вопросов оценки деятельности структурных подразделений предлагается ввести новую систему оценки. Новая система должна:

- быть направлена на оценку деятельности каждого структурного подразделения с учетом специфики и направленности деятельности;
- учитывать вклад каждого сотрудника в деятельность отдела;

- влиять на оценку труда каждого сотрудника с целью распределения стимулирующих и дополнительных надбавок (в рамках материального и нематериального стимулирования);

- позволять своевременно выявлять нарушения и вносить корректирующие действия.

В рамках данного исследования мы изучили работу ИФНС Ленинского района г.Челябинска и попытались разработать для одного его структурного подразделения систему критериев для подобной оценки деятельности. Более подробно разработку новой системы оценки эффективности деятельности ИФНС мы продолжим в рамках написания магистерской диссертации.

На основании всего изложенного можно сделать вывод, что новая система оценки деятельности позволит оценивать, как работу отдельно взятых сотрудников, так и деятельность структурных подразделений ИФНС. В свою очередь система оценки может повлиять на такие процессы управления персоналом как:

- оценка персонала при зачислении в кадровый резерв;
- рейтинг персонала и мониторинг деятельности;
- объективность при материальном стимулировании сотрудников.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что предложенная система оценки эффективности деятельности ИФНС Ленинского района г.Челябинска может быть использована в других налоговых инспекциях для составления рейтинга структурных подразделений и сотрудников, а также с целью распределения стимулирующих выплат и выявления проблем в их деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс РФ
2. ФЗ от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в РФ»
3. Стратегическая карта ФНС России на 2018-2022 годы.// <https://www.nalog.ru/rn74/>
4. Анализ деятельности эффективности бюджетных учреждений// <https://studfiles.net/preview/6460073/page:20/>
5. Анализ трудовых показателей: Учебник/ Под ред. Петроченко П.Ф. - М.: Экономика, 2012.- 398 с.
6. Архангельская Л.Ю., Изотова Т.Г. Развитие и применение методики выбора системы показателей оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов // Известия вузов. Геодезия и аэрофотосъемка. – 2016.– №3. – С.158-168.
7. Бреддик У. Менеджмент в организации / У. Бреддик - М.: ИНФРА-М, 2011. - С.134
8. Демидова Е.В. Организационная культура и её влияние на организационную эффективность - Издательский Дом «Академия Естествознания», 2014. С.4
9. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М.:изд.Диалектика, 2018.- 432с.
10. Друкер П. Менеджмент в некоммерческих организациях. Принципы и практика. М.: Вильямс, 2007.- 304с.

11. Друкер П. Управление в обществе будущего/ Питер Друкер; пер.с англ. Е. Требушная. – М.:Вильямс, 2017.-320с.
12. Заббарова О.А. Экономическое содержание критериев эффективности деятельности бюджетных организаций// Аудит и анализ, №5, 2017
13. Изотова Т.Г. Разработка методического подхода к выбору показателей оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта при принятии управленческих решений. –М., 2006. – 51с. – Деп. в ВИНТИ 06.10.06, № 1210 – В2006 // РЖ «Экономика».
14. Каширская Л.В. Оценка эффективности деятельности бюджетных учреждений// Бухгалтерский учет, налогообложение, статистика. Налоговое право., АГТУ, 2012. С.371
15. Корицкая, О.И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность / О.И. Корицкая // Экономика и управление. — 2014. — № 2 (38). — С. 15—19.)
16. Морозов В.А., Морозова О.К. Оценка эффективности деятельности бюджетного учреждения органами государственного и муниципального управления// Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях.- 2016. - №3.- С.13-15.
17. Рогожин С. В. Теория организации // Менеджмент, 2014. - С. 31-39
18. Программа выбора показателей оценки эффективности / Изотова Т.Г. и др.; заявл. 20.04.2016; опубли. 08.06.2016 // Официальный бюл. / ФГУ ФИПС. – 2016. - №3(65). – С.194.
19. Поршнев А. Г. Управление организацией. Учебник, 4-е изд. / А. Г. Поршнев - М.: ИНФРА-М, 2011. - с.150
20. Костин В.А. Основы менеджмента: учеб. пособие. / В.А. Костин, Т.В. Костина. - Екатеринбург, 2007. - 204 с.
21. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 864 с.

22. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента.- М: Дело, 2016. – 704с.

23. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для ВУЗов. - СПб.: Питер, 2005

24. Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2016. – 215с.

25. Яшина Н.И., Поющева Е.В., Ясенев А.В. Методологический инструментарий оценки эффективности функционирования государственных (муниципальных) учреждений на основе рыночных принципов с расширенными полномочиями с учетом новых форм и правовых статусов // <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskii-instrumentariy-otsenki-effektivnosti-funktsionirovaniya-gosudarstvennyh-munitsipalnyh-uchrezhdeniy-na-osnove>

26. Сайт Федеральной налоговой службы РФ <https://www.nalog.ru/rn74/>

27. Сайт ИФНС Ленинского района г.Челябинска https://www.nalog.ru/rn74/ifns/imns74_49/

28. ГОСТ 7.32–2001. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления. Издание официальное. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. – 22 с.

29. Инструкция о порядке подготовки и издания внутривузовской литературы / сост.: Н.П. Цырикова, Ю.В. Подкорытова, Е.В. Гераскина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 51 с.

30. Оформление и содержание выпускных квалификационных работ для бакалавров по направлению подготовки «Психология»: методические указания / Н.Н. Мельникова, Д.М. Полев, М.Р. Пяткова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 80 с.

31. СТО ЮУрГУ 21–2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению /

составители: Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Показатели оценки эффективности деятельности правового отдела ИФНС Ленинского района

Наименование показателя	Методика расчета	Примечание
<p>1.Количество согласованных проектов актов и решений по камеральным налоговым проверкам и при обнаружении фактов налоговых правонарушений.</p>	<p>Показатель рассчитывается в процентном соотношении каждого сотрудника к общему количеству рассмотренных актов и решений за определенный период.</p> <p>Показатель принимается равным: 5 – При показателе от 80-100% рассмотренных дел от общего количества 4 – При показателе от 60-80% рассмотренных дел от общего количества 3 - При показателе от 40-60% рассмотренных дел от общего количества 2 - При показателе от 20-40% рассмотренных дел от общего количества 1 - При показателе от 0-20% рассмотренных дел от общего количества</p>	
<p>2.Количество согласованных проектов актов и решений по выездным налоговым проверкам</p>	<p>Показатель рассчитывается в процентном соотношении каждого сотрудника к общему количеству рассмотренных актов и решений за определенный период.</p> <p>Показатель принимается равным: 5 – При показателе от 80-100% рассмотренных дел от общего количества 4 – При показателе от 60-80% рассмотренных дел от общего количества 3 - При показателе от 40-60% рассмотренных дел от общего количества 2 - При показателе от 20-40% рассмотренных дел от общего количества 1 - При показателе от 0-20% рассмотренных дел от общего количества</p>	

<p>3. Полнота, своевременность ведения ИР, качество проведения самоконтроля (0-3 балл)</p>	<p>Показатель принимается равным:</p> <p>3 – При отсутствии замечаний по ведению самоконтроля по полноте, своевременности, представлению отчетов</p> <p>2 – При наличии незначительных замечаний, установленных впервые</p> <p>1 - При наличии замечаний, не повлекших системных нарушений, устранённых инспектором.</p> <p>0 - в случае грубых нарушений регламентирующих документов.</p>	<p>Отчеты по проведенному самоконтролю необходимо размещать в установленном месте на диске Р по вопросам и с периодичностью согласно приказа по проведению самоконтроля</p>
--	--	---

4.Количество судебных дел, которые вел сотрудник правового отдела	Применяется числовой показатель участия в судебном процессе.	
5.Количество судебных решений, вынесенных в пользу Н.О., в которых участвовал специалист правового отдела (за исключением ст. 48 НК, а также ограничение выезда)	<p>Показатель рассчитывается в процентном соотношении каждого сотрудника к общему количеству рассмотренных судебных дел в отчетном периоде.</p> <p>Показатель принимается равным:</p> <p>5 – При показателе от 80-100% рассмотренных дел от общего количества</p> <p>4 – При показателе от 60-80% рассмотренных дел от общего количества</p> <p>3 - При показателе от 40-60% рассмотренных дел от общего количества</p> <p>2 - При показателе от 20-40% рассмотренных дел от общего количества</p> <p>1 - При показателе от 0-20% рассмотренных дел от общего количества</p>	
6.Напряженность и эффективность выполняемой работы, выполнение дополнительных поручений	<p>При наличии эффективного выполнения указанных работ оценка ставится в зависимости от сложности, трудовых затрат, полученного результата (оценивается начальником отдела) в диапазоне от «0» до «+7» баллов</p> <p>При наличии установленных нарушений требований регламентирующих деятельность отдела документов применяется корректирующая оценка в диапазоне от «-0,1» до «-3».</p>	<p>Для оценки данного показателя учитывается выполненная работа по заданиям руководства, УФНС России по Челябинской области, по замещению отсутствующих сотрудников, по обучению сотрудников Инспекции, иной вклад в повышение эффективности работы Инспекции.</p> <p>При расчете корректирующей понижающей оценки учитываются результаты проведенных аудиторских проверок, дистанционных мониторингов, проверок по подчиненности</p>

<p>7.Отсутствие нарушений сроков, процедур при направлении документов в УФНС, В Арбитражные суды и суды общей юрисдикции (0-5 балл)</p>	<p>Показатель принимается равным: 5 – в случае отсутствия нарушений, 4 - в случае установления вновь допущенных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 2%, 3- в случае установления вновь допущенных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 10 %, 2- в случае установления повторных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 2% 1 - в случае установления повторных нарушений, при условии доли нарушений в общем количестве процедур не более 10% 0 - в случае грубых нарушений регламентирующих документов.</p>	
<p>8.Количество вынесенных в пользу ИФНС решений по 48 НК РФ и ином характере споров, не входящих в п.5.</p>	<p>Показатель рассчитывается в процентном соотношении каждого сотрудника к общему количеству направленных заявлений за определенный период. Показатель принимается равным: 5 – При показателе от 80-100% рассмотренных дел от общего количества 4 – При показателе от 60-80% рассмотренных дел от общего количества 3 - При показателе от 40-60% рассмотренных дел от общего количества 2 - При показателе от 20-40% рассмотренных дел от общего количества 1 - При показателе от 0-20% рассмотренных дел от общего количества</p>	