МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Социально-экономический факультет
Кафедра экономики, управления и бизнеса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Профиль «Управление социально-экономическими системами»

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИНИМАЕМЫХ ПРИ НАЛОГОВОМ РЕГУЛИРОВАНИИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Выполнила:
Студентка 5курса
социально-экономического факультета
заочной формы обучения
Корнилова Вероника Константиновна

_____
подпись

Руководитель:
к.э.н., доцент
Комарова О.М.

_____
подпись

Орехово-Зуево
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение....4

Глава 1. Понятие налогового регулирования и принимаемые управленческие решения....7

1.1. Понятие налогового регулирования на муниципальном уровне. .7
1.2. Управленческие решения налогового регулирования, принимаемые на муниципальном уровне....14
1.3 Контроль и ответственность при реализации управленческих решений....22

Глава 2. Организация и проведение контроля качества управленческих решений, при налоговом регулировании применяемые в ИФНС №23 ЮВАО Города Москвы....33

2.1. Общая характеристика ИФНС №23 ЮВАО города Москвы и ее роль в контроле качества управления решений, принимаемых при налоговом регулировании на муниципальном уровне....33
2.2. Оценка организационного контроля качества управленческих решений, принимаемых при налоговом регулировании на муниципальном уровне с использованием данных ИФНС№23 ЮВАО г.Москвы....44
2.3. Проблемы, выявленные при оценке организации контроля качества управленческих решений, принимаемых при налоговом регулировании на муниципальном уровне и рекомендации по их устранению....58

Заключение....65

Список использованной литературы....68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последние годы в практику российского муниципального управления достаточно прочно вошел такой термин, как «налоговый менеджмент». Этот термин применяется наряду с такими понятиями, как «управление» и «управление налогообложением», которые применялись в этой системе государственной службы ранее. Термин налоговый менеджмент применяется в отношениях, связанных с налогообложением, как на уровне государства, так и непосредственно на уровне налогоплательщиков. В этом отношении достаточно часто возникают споры, которые связаны с поиском организационно-экономических подходов, направленных на минимизацию возникающих разногласий, возникающих по вопросам формирования оптимальной системы налогообложения, что и является сферой деятельности государственного налогового менеджмента.

Деятельность в области налогового менеджмента основана на принятии и реализации принятых управленческих решений, которые должны приниматься в соответствии и на основании Налогового кодекса РФ. Однако, в соответствии со спецификой деятельности налоговых органов, данный документ не является единственным, руководствуясь которым налоговые органы должны принимать необходимые управленческие решения, поскольку, в силу законодательно установленных норм, налоговый орган обязан, например, осуществлять учет налогоплательщиков, что регулируется Федеральным законом от 08 августа 2001 года №129-ФЗ.

Кроме названных законодательных актов, налоговые органы, принимая управленческие решения в области налогового регулирования, должны руководствоваться, прежде всего, законодательством страны, а также Приказами Федеральной налоговой службы, принятые в развитие законодательных норм.

Сказанное определяет, что обращение к изучению порядка принятия управленческих решений по вопросам налогового регулирования является актуальным, поскольку направлено на совершенствование государственной политики в области принятия управленческих решений в области налогового регулирования.

Степень разработанности проблемы. По вопросам принятия управленческих решений в области налогового регулирования к настоящему времени имеется много научных работ. Среди авторов, чьи труды использованы при написании настоящего исследования, можно перечислить работы Б.Д.Алексеева, В.В.Аржанова, С.В.Барулина,

О.В.Глебова, В.Г.Горб, Е.П.Гришиной, Д.А.Егупова, М.П.Иризеповой, И.Е.Кабановой, С.А.Касьяновой, Е.Н.Лымарь, Н.И.Малис и других.

Однако, как показал опыт изучения работ авторов, использованных при написании настоящей работы, по вопросам принятия управленческих решений в области налогового регулирования отсутствует единый подход, поэтому важную роль, в этом отношении, играют Приказы Федеральной Налоговой Службы России (ФНС России), которые регламентируют осуществление необходимых действий, связанных с принятием решений.

Объектом исследования являются управленческие решения, принимаемые в области налогового регулирования.

Предметом исследования выступает контроль качества принятых решений налоговым органом в области налогового регулирования

Цель исследования состоит в изучении организации контроля качества управленческих решений при налоговом регулировании на муниципальном уровне.

Чтобы можно было достичь поставленной цели, следует решить ряд **задач**, в число которых входит:

1. Дать определение налогового регулирования на муниципальном уровне.
2. Описать управленческие решения налогового регулирования, которые могут быть приняты на муниципальном уровне.
3. Охарактеризовать контроль и ответственность при реализации управленческих решений.
4. Исследовать общую характеристику налогового органа, избранного для изучения деятельности в области налогового регулирования.
5. Проанализировать управленческие решения в области налогового регулирования, принимаемые налоговым органом, избранным для изучения.
6. Выявить проблемы в ходе проведения анализа управленческих решений и внести предложения и рекомендации, связанные с выявленными проблемами.

Методы исследования. В работе были использованы определенные методы, которые были направлены на достижение поставленной цели и решения намеченных задач.

В части эмпирических методов были применены наблюдение, которое дало возможность целенаправленно осуществить восприятие явлений объективной действительности, описание, с помощью которой была осуществлена фиксация, необходимых сведений об объекте исследования.

В части общенаучных методов применялись анализ, который дал возможность расчленить целостный предмет исследования на составные части и синтез, который

применялся для соединения ранее выделенных частей предмета в единое целое. Кроме этих методов были использованы абстрагирование, обобщение, индукция, дедукция, моделирование.

В качестве методологии был избраны системный подход и метод экспертных оценок, что дало возможность рассмотреть проблемы, выявленные в исследовании в комплексе.

Практическая значимость исследования определяется тем, что результаты, достигнутые при проведении исследования, могут использоваться в практической деятельности налоговых органов, как непосредственно того, который был избран для проведения исследования, так и других инспекций Федеральной Налоговой Службы Российской Федерации.

Глава 1. Понятие налогового регулирования и принимаемые управленческие решения

1.1. Понятие налогового регулирования на муниципальном уровне

Принятое 17 ноября 2008 года распоряжение Правительства Российской Федерации №1662-р[1] предусматривала поддержку не только стабильных темпов экономического роста, но и то, что к 2020 году доля экономически активного населения, которое занято в секторе малого и среднего предпринимательства (МСП) должна была возрасти с 15 до 60%.

В этом отношении первоочередной задачей являлось совершенствование поддержки малого бизнеса, что, в том числе, и снижение налоговой нагрузки. Такая поддержка должна была распространяться, как на существующие в то время малые предприятия, так и на те, которые должны были открыться. В этом отношении Росстат отмечал, что «…одним из основных факторов, ограничивающих деловую активность организаций, является высокий уровень налогов»[2].

С целью реализации Концепции предусматривалось выделение финансовой поддержки в регионах, которая оказывалась в виде грантов, кредитов, субсидий. Однако эта помощь часто оказывалась нецелесообразно по той причине, что организации, получая такую поддержку, не могли развиваться, по причине высоких налоговых ставок, а также в связи с тем, что для начинающих предпринимателей отсутствовала гибкая налоговая система.

Вместе с тем, те предприниматели, которых можно было бы отнести к потенциальным субъектам малого предпринимательства, а также уплачивать причитающиеся налоги в местный бюджет. «Основными преимуществами неофициального статуса такие предприниматели считают отсутствие налогового бремени»[3].

Малое предпринимательство осуществляет свою деятельность, в части определения налоговых обязанностей, на тех общих принципах, которые предусматривает налоговое

---

[1] Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»)

[2] Сулакшин С.С. Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и практической экономике. М., Научный эксперт, 2008, Т.2 840 с.

[3] Лымарь Е.Н. Эффективность государственной поддержки малого и среднего бизнеса как участников рынка с монополистической конкуренцией // Вестник ЧелГУ, 2012, №10

законодательство. Эти принципы отражены в Первой части Налогового кодекса РФ[4]. Поэтому налоговое законодательство России, можно охарактеризовать, как отрасль права, имеющую значительные нормативные материалы, с другой же стороны в него достаточно часто вносятся различные изменения и дополнения. Такой подход определяет, что налоговое законодательство в стране достаточно нестабильно, что для субъектов малого предпринимательства является острой проблемой. Поскольку правила и процедуры налогообложения меняются достаточно часто, то нарушается принцип стабильности налоговой системы.

В научной литературе принято делить налоговую политику государства на три типа: фискальную, регулирующую и стимулирующую. Под фискальной политикой понимается стремление максимально наполнить бюджет за счет взимаемых налогов и сборов. В этой части, по отношению к субъектам малого предпринимательства, фискальная политика применяется редко, поскольку высокая налоговая нагрузка негативно влияет на их развитие. В случаях реализации регулирующей политики государство ставит перед собой задачу в максимальной степени обеспечить соблюдение баланса интересов между различными группами, которые существуют в обществе. В результате происходит перераспределение налогового бремени между экономическими субъектами. Применяя эту политику, государство стремиться оказать поддержку субъектам малого предпринимательства. Стимулирующая сторона налоговой политики направлена на ослабление налогового бремени, которое несут экономические субъекты

Однако, выбирая, какая налоговая политика будет проводиться в отношении субъектов малого бизнеса, важно помнить, что на него оказывают влияние факторы, которые связаны с ограничением его деятельности, поэтому в государстве, с целью эффективного налогового регулирования деятельности субъектов малого предпринимательства следует применять смешанную политику в области налогообложения. Причиной этого является тот фактор, что, каждый из трех видов названной политики, направлен на выполнение значимых функций.

Сказанное выше, дает возможность сделать вывод, что налоговое регулирование, которое направлено на деятельность малого предпринимательства, должно обеспечить обоснованное изъятие средств в бюджетную систему России, но и предоставить преимущества отдельным категориям хозяйствующих субъектов, что должно снизить их налоговое бремя и повысить заинтересованность в осуществлении дальнейшей деятельности. Наглядно это представлено в Приложении 1.

[4] «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 27.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020)

Когда государство разрабатывает, в каком порядке будут облагаться налогами субъекты малого и среднего предпринимательства, то оно решает разные задачи, в приоритетное число которых входит, в области налогового регулирования, в том числе, вывод из тени субъектов малого предпринимательства, а также стимулирование предпринимательской деятельности и привлечение капитала в экономику[5].

Для того чтобы условия деятельности малых, средних и крупных предприятий были бы хотя бы в принципе равными, следует предоставить субъектам малого предпринимательства необходимые им налоговые льготы, что также доказывает и необходимость применять соответствующие налоговые режимы. Если малое предприятие будет применять общий режим налогообложения, то это будет способствовать сокрытию им получаемых доходов, а также уходу такого предпринимателя «в тень». По данному вопросу, анализируя зарубежную практику, можно увидеть, что используя льготные режимы налогообложения в отношении субъектов МСП, как правило, такие хозяйствующие субъекты, в основной массе, можно вывести «из тени».

Приведенные причины поясняют, почему в Российской Федерации для субъектов малого предпринимательства действуют два режима налогообложения[6]:

- в первом случае, они могут воспользоваться общим режимом налогообложения, который должны применять все налоговые субъекты, включая и субъекты МСП;

- для субъектов малого предпринимательства действуют специальные режимы налогообложения[7].

Когда предприниматель применяет общий режим налогообложения, то он должен выплачивать все налоги и сборы, предусмотренные налоговым законодательством, а также другими федеральными законами, которые распространяются на предприятия всех форм собственности, а также на физических лиц, которые зарегистрированы в статусе индивидуальных предпринимателей.

В отношении малого бизнеса существуют специальные режимы налогообложения. Суть этих налоговых режимов состоит в особом порядке обложения налогами, как их исчисления, так и уплаты и действуют в течение определенного периода. Такой режим создается в рамках специальной, и не обязательно льготной, системы налогообложения и распространяется на ограниченные категории налогоплательщиков, а также определенные виды деятельности. Центральным звеном такой системы следует считать единый налог, а

---

[5]Малис Н.И. Налоговая политика должна мотивировать легализацию микробизнеса // Налоговый вестник - Консультации. Разъяснения. Мнения. 2018. N 1. С. 68 - 73.

[6] «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 27.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020)

[7] Иризепова М.Ш. Региональные особенности систем налогообложения малого и среднего бизнеса // Налоги и налогообложение, 2015,№2, С.134-143

также те налоги и сборы, которые, в ограниченном количестве, ему сопутствуют. Причиной наличия сопутствующих налогов является то, что заменить их единым налогом, либо нецелесообразно, либо просто невозможно.

Если используется специальный налоговый режим, то налоговое регулирование может осуществляться в двух формах:

- в виде упрощенной системы налогообложения, а также учета и отчетности[8];

- в виде снижения налогового бремени по сравнению с теми налогами, которые следует уплачивать в общеустановленном порядке[9].

Сказанное означает, что специальные налоговые режимы следует считать необходимой мерой, которая направлена на поддержку малого предпринимательства, а также на фактическое облегчение налогового администрирования.

Говоря о регулировании налоговых отношений, следует отметить, что они осуществляются на трех уровнях, которыми являются уровень Федерации, региона и конкретного места.

Основные направления налоговой политики, проводимой в стране, разрабатываются и осуществляются на федеральном уровне. Такие отношения связаны с разработкой законов, которые регламентируют налогообложение и оформляются указами Президента страны и Постановлениями Правительства России. Главные отношения заложены в нормах Налогового кодекса РФ. При необходимости, в нормы этого документа вносятся, как изменения, так и дополнения, которые существенно корректируют правила, связанные с налогообложением субъектов, осуществляющих в стране хозяйственную деятельность. Эти нормы затрагивают и вопросы малого и среднего бизнеса[10].

В отношении регионального и местного уровня особое внимание уделяют эффективному управлению финансовой системой, связанной с поддержкой малого бизнеса, поскольку развивая систему финансирования на уровне региона, оказывается необходимая помощь малому предпринимательству, которая требуется для формирования необходимого уровня конкурентоспособности, как товаров, так и услуг.

Осуществление деятельности государственных и муниципальных институтов власти, если она опирается на эффективно выстроенную систему использования сбалансированного механизма, обеспечивающего распределение прав и обязанностей, существующей в трехуровневой системе управления, то создается эффективный регулятор

---

[8] Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020)

[9] Тускаева М.Р., Кудаева А.М. Сравнительный анализ налоговой нагрузки на экономику в Российской Федерации и в зарубежных странах // Социально-экономическое развитие региона в условиях модернизации: материалы Всерос. межвуз. научн.-практ. конф. Преподавателей и студентов. Владикавказ, 2015, С.453-461

[10] Ядрихинский С.А. К вопросу о понятии налогового правоотношения // Налоги. 2018. N 6. С. 16 - 19.

распределения доходов, получаемых государством, между бюджетами разного уровня. Такие преобразования в структуре государственного регулирования призваны создать многоуровневый механизм управления, который должен иметься на всех уровнях власти и обладать высокой степенью эффективности. Поэтому, при создании системы развития малого предпринимательства, в обязанности органов государственной власти, входит задача достичь единой цели, связанной с пополнением бюджета, направленной на исполнение возложенных на них обязанностей[11].

Вместе с тем, наибольшую выгоду от деятельности, которую осуществляет сектор малого предпринимательства, получает федеральный бюджет, в который вносят наибольший вклад органы федерального центра, В результате складывается ситуация, когда органы местного самоуправления не получают практически никакой отдачи и, в силу этого, не в состоянии качественно регулировать развитие сектора малого предпринимательства. Это означает, что управление сектором малого предпринимательства в Российской Федерации осуществляется в ручном режиме и результаты этого являются крайне неэффективными. Такой подход ведет к возникновению проблем, связанных с развитием малого предпринимательства на местном уровне. Эти проблемы можно объяснить следующими факторами;

- отсутствуют реальные административные ресурсы, которые могут влиять на процесс развития малого предпринимательства;

- региональные и местные бюджеты обладают высокой степенью дефицитности;

- органы муниципальной власти обладают низкой степенью профессионализма, и этот механизм государственного регулирования следует реформировать, имея цель выработать систему автоматического регулирования, чтобы не прибегать к тем ресурсам, которыми располагает федеральный центр.

Разрабатывая национальную политику, обеспечивающую развитие малого предпринимательства, важно учитывать[12];

- каково географическое положение данного муниципального образования;

- насколько зависит местный бюджет от межбюджетных трансфертов;

- каким образом формируется структура местного бюджета;

- в чем заключается профессиональная направленность региона и того муниципального образования, которое в него входит;

[11] Малышев Е.А., Беляев Д.А., Кашурникова Т.И. Налоговое регулирование малого предпринимательства на муниципальном уровне // Вестник ЗабГУ, 2018, т.24, №4. – С.108 - 118

[12]Гришина Е.П. Развитие и защищенность малого и среднего бизнеса как фактор экономической безопасности России // Безопасность бизнеса. 2018. N 4. С. 3 - 9.

- какова квалификация органов власти, а также, какой кадровый потенциал имеет регион;

- имеются ли ресурсы со стороны органов власти, которые могут быть направлены на создания малого предпринимательства.

В соответствии с данными критериями можно сформировать национальную политику развития сектора малого предпринимательства, что требуется проводить в полном взаимодействии со всеми сторонами, заинтересованными в решении данной проблемы.

Результатом процесса реформирования, как бюджетного, так и налогового законодательства, для органов местного самоуправления получат эффективный инструмент налогового регулирования сектора малого предпринимательства. Кроме того, бюджет местного уровня власти прямо будет зависим от качества местного уровня власти, поскольку основным источником его пополнения будут являться налоговые доходы от деятельности субъектов малого предпринимательства.

В таких условиях заинтересованность в том, чтобы малое предпринимательство развивалось эффективно, появятся не только у федеральных и региональных органов власти, что, в свою очередь, приведет к сокращению числа дефицитных бюджетов, но в этом будут непосредственно заинтересованы и органы местного самоуправления, поскольку у них появится гарантированный источник, который будет пополнять бюджет[13].

Если будут реформированы законодательная и нормативно-правовая базы органов местного самоуправления, то они получат возможность самостоятельно разрабатывать регулирующие механизмы, которые следует интегрировать в общую национальную систему управления, связанного с развитием малого бизнеса. Это потребует проведения мер, направленных на налоговое стимулирование, которые будут осуществляться в виде создания дифференцированной системы налогообложения, применяемой в данном секторе экономики, но в тех пределах, которые не будут превышать норм, установленных федеральным центром.

При создании муниципальной политики налогообложения, осуществляемой в секторе малого предпринимательства, может применяться эффективный инструмент муниципального стимулирования, целью которого следует считать не только финансирование местного бюджета, но и создание таких условий, которые были бы благоприятными для малого сектора. Для этого следует разработать эффективную налоговую политику, которая должна осуществляться на уровне муниципального

[13]Правовое регулирование экономических отношений в современных условиях развития Беляева и др.; отв. ред. В.А. Вайпан, М.А. Егорова. М.: Юстицинформ, 2019. 376 с.цифровой экономики: монография / А.В. Белицкая, В.С. Белых, О.А.

образования. В результате органы местного самоуправления получат качественный инструмент, направленный на управление сектором малого предпринимательства. Условия налогового регулирования на местном уровне может быть предусмотрена налоговая политика, которая имеет два вида:

- политика налогового стимулирования, которое может быть реализована в государстве, в котором социально-экономическая ситуация стабильно улучшается, а бюджет поддерживается в равновесии. Если выбирается проведение такой налоговой политики, то органы государственной и муниципальной власти должны разработать определенную систему, при которой бюджет будет получать необходимые финансовые ресурсы. При проведении такой налоговой политики, налогоплательщики не испытывают дополнительного обременения. В таких условиях может устанавливаться дифференцированная шкала налогообложения, что зависит от того, в какой отрасли осуществляет свою деятельность хозяйствующий субъект и к какому масштабу он относится (крупному, среднему, мелкому) предпринимательству. Важно разработать систему налоговых льгот, включая полное освобождение от уплаты определенных налогов на какой-то период, с учетом определенных обстоятельств. Если применяется данный вид налоговой политики, государство поощряет индивидуальное участие в экономической жизни страны[14].

- политика максимальных налоговых изъятий может быть реализована в том государстве, где экономическая ситуация нестабильна и страна имеет дефицитный бюджет. В такой ситуации доходы, поступающие в бюджет, не в состоянии покрыть сумму необходимых расходов бюджетов различных уровней. Чтобы увеличить доходы национального бюджета, органы государственной и муниципальной власти вынуждены повышать уровень налоговых ставок, что увеличивает налоговое бремя налогоплательщиков. В итоге, в такой стране можно наблюдать ускорение инфляции, а бизнес вынужден перемещаться в сектор теневой экономики, усиливается и банкротство хозяйствующих субъектов, поскольку налоговое бремя для них становится непосильным. В том государстве, в котором проводится такая налоговая политика, возникает экономический хаос, из которого достаточно сложно выйти.

Таким образом, мы рассмотрели вопросы, связанные с налоговым регулированием на муниципальном уровне. В ходе проделанной работы было отмечено, что основные проблемы, которые связаны с налоговым регулированием на муниципальном уровне, связаны с субъектами малого и среднего предпринимательства. Важно отметить тот факт,

[14]Титов А.С. Новеллы камерального и выездного налогового контроля // Российская юстиция. 2018. N 12. С. 12 - 14.

что муниципальный уровень является низовым в системе налогового регулирования, поэтому этот вид налогового регулирования не может противоречить тем решениям, которые принимаются на вышестоящих уровнях.

В результате реформирования налогового и бюджетного законодательства, которое привело к смещению акцентов в области распределения полномочий развития малого предпринимательства в сторону местного самоуправления, на местах органы власти получают возможность эффективно управлять качеством экономической структуры муниципальной экономики. Это связано с профессиональной направленностью экономики, как в целом в стране, так и в отдельном муниципальном образовании, которые могут специализироваться, например, на торговли и торговых отношениях. Благодаря налоговому регулированию, которое осуществляют местные органы власти, структура сектора малого предпринимательства приобретает вид, который соответствует данному району. Разрабатывая дифференцированную шкалу налогообложения, которая должна применяться в сфере малого предпринимательства и должна соответствовать масштабу предприятия, важно учитывать долгосрочные планы развития данного сектора, направленного на реформирование специализации малого предпринимательства.

1.2. Управленческие решения налогового регулирования, принимаемые на муниципальном уровне

Муниципальная власть в налоговой сфере располагает основным инструментом, которым являются местные налоги и сборы. В силу требований Европейской Хартии местного самоуправления[15] требуется, чтобы хотя бы часть финансовых средств органов местного самоуправления образовывалась бы за счет местных налогов и сборов. В зарубежных странах таким налогом является налог на недвижимость.

До 1998 года в Российской Федерации поступления местных налогов и сборов составляла 15-20% доходов местных бюджетов, а в некоторых городах эта доля достигала и 30-40%, но после того, как в Российской Федерации вступили в силу Налоговый и Бюджетный кодексы[16], доля таких налогов стала резко сокращаться. В 2003 году доля таких налогов не превышала 2-5%.

[15] «Европейская хартия местного самоуправления» (совершено в Страсбурге 15.10.1985)
[16] «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 27.12.2019)

Местными налогами остался только земельный налог, при этом 50% его перечисляется в бюджеты других уровней[17], а также налог на имущество физических лиц и торговый сбор, порядок уплаты которого предусмотрен главой 33 НК РФ.

Основным рычагом налогового регулирования являются налоговые льготы, которые могут быть предоставлены представительным органом местного самоуправления не только в части местных налогов и сборов, но и по долям федеральных и региональных налогов, которые зачисляются в доход местного бюджета. Предоставляя такие льготы, представительные органы власти преследуют цель стимулировать те нужды муниципального образования, которые необходимы для осуществления определенных видов хозяйственной деятельности. Еще одним видом налогового регулирования, которое реализуется на местном уровне, является предоставление отсрочек в отношении налоговых платежей. Такие отсрочки носят название налоговых и предоставляются в виде налоговых кредитов.

Органам местного самоуправления законодательство дает возможность регулировать цены и тарифы, как на продукцию, таки услуги, которые оказывают муниципальные предприятия и учреждения. Важнейшим видом таких услуг являются услуги, которые предоставляют предприятия жилищно-коммунального хозяйства, а также оплата проезда на городском транспорте. Важны и цены, которые связаны с ценами на лекарства, если они реализуются муниципальными аптеками, платные услуги учреждений медицинских и образовательных учреждений, а также те услуги, которые можно получить в муниципальных объектах культуры. Осуществление такого регулирование преследует исключительно социальные цели. По ряду услуг, например, связанных с проездом в городском пассажирском транспорте, может осуществляться регулирование путем установления предельного тарифа. В отношении отдельных социальных категорий граждан могут быть установлены местные льготы, связанные с оплатой муниципальных услуг. К таким услугам могут быть отнесены банно-прачечные, ритуальные и другие аналогичные. По таким услугам разница оплачивается органом местного самоуправления из местного бюджета[18].

Эффективность функционирования организации в любой сфере деятельности, начиная от бизнеса и заканчивая государственными структурами, зависит, в первую очередь от того, насколько эффективно оно управляется. Процесс управления реализуется через управленческие решения.

---

[17] Федеральные, региональные и местные налоги в 2019-2020 годах [Электронный ресурс] URLhttps://nalog-nalog.ru/nalogovaya_sistema_rf/federal_nye_regional_nye_i_mestnye_nalogi/ (дата доступа 19.01.2020)

[18]Омелехина Н.В. Финансовые риски регионального и местного уровня: правовая идентификация и видовое разнообразие // Финансовое право. 2018. N 6. С. 11 - 17.

Таким образом, результативность государственного и муниципального управления напрямую определяется управленческими решениями, а именно тем, как эти решения разрабатываются, принимаются и, наконец, реализуются государственными и муниципальными органами. В современном активно развивающемся мире, особенно возрастает роль «государственных» управленческих решений, которые должны приниматься на более высоком качественном и профессиональном уровне. Ведь от этих решений зависит не только судьба государства в целом, но и уровень, и качество жизни населения, т. е. судьба каждого отдельного человека. Именно этим и определяется актуальность и важность рассматриваемой темы. Исходя из вышесказанного, можно отметить, что деятельность любого работника или органа управления, как правило, связанна с принятием и реализацией управленческих решений, без которых не может быть реализована ни одна функция управления.

Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о функционировании объекта управления, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели[19]. Термин «управленческое решение» можно рассматривать в двух значениях.

Во-первых, управленческое решение как процесс, который включает в себя поиск, анализ, группировку необходимой информации, а также разработку, утверждение и реализацию решений. Во-вторых, управленческое решение можно рассматривать как явление, т. е. как план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.

Другие авторы дают следующее определение данного термина: управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента[20].

Принятие решения, как правило, рассматривается в двух смыслах: узком и широком. В узком смысле понимается выбор наилучшего варианта из множества альтернативных решений.

В широком же смысле принятие решений отождествляется со всем процессом управления.

---

[19]Глебова, О. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О. В. Глебова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2017. –274 с. – С.10

[20]Саидов З.А., Чажаев М.И., Ялмаев Р.А. Принятие и исполнение государственных решений. Учебное пособие. Грозный: Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015. – 132 с.

Многие авторы считают, что принятие решений не может ассоциироваться только лишь с выбором наилучшего варианта из множества представленных. По их мнению, оно также включает в себя исполнение решения, контроль, анализ полученных результатов и последствия принимаемых решений.

Политическое управленческое решение является своего рода инструментом, с помощью которого работники государственной службы воздействуют на объект управления. Принятие решений в системе государственного и муниципального управления осуществляется государственными служащими различных уровней, наделенными соответствующими полномочиями, т. е. обладающими необходимой компетенцией для принятия того или иного решения.

Очень важным условием эффективного управленческого решения является его согласованность с принятыми ранее решениями. Тот, на ком лежит ответственность, за принятие решений, т. е. тот, кто подписывает приказы или иные документы, в которых выражено управленческое решение в теории принятия государственных и муниципальных решений принято называть специальным термином – лицо, принимающее решение, сокращенно ЛПР. Сам же проект решения готовят специалисты. Существует множество различных подходов к выделению основных этапов принятия и реализации государственных и муниципальных решений.

Американские исследователи Д. Савицки и К. Патон предложили следующие: обнаружение, определение и детализация проблемы; выявление критериев оценки альтернатив; разработка альтернативных вариантов решения задачи; оценка альтернатив; выбор наилучшей альтернативы; оценка последствий принятого решения[21].

Управленческие решения, принимаемые государственными и муниципальными органами власти должны соответствовать ряду требований, к которым можно отнести следующие:

1) всесторонняя обоснованность решения;

2) решения должны приниматься своевременно, так как преждевременные и запоздалые управленческие решения не приносят никакой пользы для общества;

3) полномочность – субъекты управления должны строго соблюдать предоставленные им права и полномочия;

4) принимаемые управленческие решения должны соответствовать ранее принятым решениям.

[21]Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: учебное пособие / Екатеринбург: изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.

Принятие решений в системе муниципальной власти отличается в основном тем, что вынесенные решения должны быть не только эффективными, но и признанными и одобренными большинством населения, так как муниципальная власть является своего рода формой реализации народом принадлежащей ему власти, т.е. население самостоятельно решает вопросы местного значения.

Если рассмотреть на практике, то одним из таких государственных и муниципальных управленческих решений может быть принятие нормативно-правового акта, например, федерального закона. Такое управленческое решение будет состоять из следующих стадий[22]:

1. законодательная инициатива, т.е. внесение компетентными органами предложения об издании того или иного закона;

2. на второй стадии проект закона вносится в Государственную Думу РФ и принимается ею к рассмотрению;

3. после рассмотрения и принятия законопроекта ГД РФ, он направляется в Совет Федерации РФ на одобрение;

4. на последней стадии проект закона подписывается Президентом, а затем происходит его официальное опубликование и вступление в силу.

Анализируя все вышесказанное, важно отметить, что административные или политические управленческие решения, принимаемые государственными и муниципальными органами власти, существенно отличаются от решений, принимаемых вне государственных организациях. Поскольку такие имеют свои специфические особенности, к числу которых можно отнести следующие:

1. Административно-управленческие решения подкреплены волей народа, а, следовательно, они отражаются в виде административных решений или в форме различных нормативных правовых актов (законов, постановлений, распоряжений, указов и т.д.), в случае если такие решения принимаются законодательными органами власти[23];

2. Решения государственных и муниципальных органов разрабатываются, принимаются и реализуются в соответствии с требованиями законодательства, т.е. не допускается при принятии управленческих решений какое-либо несоответствие закону или иным нормативным правовым актам. В связи с этим возникает высокая ответственность и необходимость обеспечения высокого качества при принятии решений.

---

[22]Аржанов В.В. Административно-правовая процедура согласования муниципально-правовых актов // Административное право и процесс. 2017. N 5. С. 75 - 78.

[23]Портнягин А.И. Разработка управленческих решений в государственных органах: особенности, проблемы, пути повышения эффективности // Журнал РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2013. – № 6 (107). – С. 86-96.

3. Официальная письменная форма и нормативно закрепленная процедура опубликования и доведения до исполнителей и граждан.

В некоторых публикациях отмечается, что государственные решения могут приниматься в устной форме. Мы считаем, что это административно - распорядительный тип решений, не предполагающий юридической ответственности исполнителей. Если даже субъект (Президент РФ, высшее должностное лицо субъекта РФ) устно озвучивает свое решение, то оно приобретает юридическую силу после соответствующего письменного оформления и опубликования[24].

4. Следующей особенность является принудительный и обязательный характер управленческих решений, принимаемых органами власти.

5. Административные управленческие решение не связанны с конкретной личностью, зачастую они принимаются от имени государственного органа, так как в его разработке принимает участие большое количество специалистов разного профиля.

6. Большинство управленческих решений направлены во внешнюю среду, что обусловливает сложность оценки их социально-экономической эффективности.

7. Особое разделение труда, которое заключается в том, что разработкой и принятием государственных управленческих решений занимаются управляющие субъекты, а непосредственное их исполнение и реализация возложены на исполнительные органы.

8. Соответствие распорядительной части государственного и муниципального решения уровню компетенции органа государственного управления и местного самоуправления. Этот признак предполагает, что региональные решения не должны противоречить федеральным, а муниципальные - региональным[25].

Когда управленческие решения принимаются с целью реализации налоговой политики, имеющей стимулирующее воздействие на сектор малого предпринимательства, то такие решения должны иметь эффективные инструменты в области наукоемкого, инновационного сегмента указанного сектора экономики. Такое налоговое влияние на субъекты малого предпринимательства органы местной власти, в зависимости от того, каково качество проводимой налоговой политики, осуществляют управление данным сектором, а также структурой муниципальной экономики, благосостоянием населения и общим социально-экономическим развитием

---

[24]Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: учебное пособие – Екатеринбург: изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.- С.29

[25] Каракушян Д.В., Косников С.Н. особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] URLhttps://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya (дата доступа 19.01.2020)

Кроме реализации эффективной, дифференцированной, стимулирующей налоговой политики налогообложения в области сектора малого предпринимательства, в результате перераспределения полномочий органам местного самоуправления следует разрабатывать систему, с помощью которой можно устранить административные барьеры, как на этапе создания предприятий, так и на этапе, связанным с их благополучным развитием. Для реализации данного положения органам местного самоуправления следует:

- создать муниципальные межведомственные центры профессиональной помощи экономическим субъектам, которые осуществляют свою деятельность в области малого предпринимательства. Такие центры должны уметь защищать законные интересы, которые имеются у представителей данного сектора;

- создавать межведомственные комиссии, которые осуществляют свою деятельность с целью выявления и пресечения проявлений, которые имеют бюрократическую направленность и препятствуют эффективному развитию данного сектора на местном уровне;

- оказывая содействие органам региональной и федеральной власти разрабатывать упрощенные формы налоговой отчетности;

- совместно с органами региональной и федеральной власти разрабатывать такие механизмы, которые обеспечиваю проведение проверок, чтобы они были нацелены на сокращение внеплановых проверок;

- совместно с представителями всех уровней власти совершенствовать судебный механизм рассмотрения дел хозяйствующих субъектов, что можно сделать путем отмены территориальной принадлежности участников судебного процесса.

Известно, что если имеются преграды административного характера, то они оказывают отрицательное воздействие на развитие предпринимательства, поэтому следует устранять административные барьеры в органах местного самоуправления, чтобы была возможность ознакомиться с реальной картиной состояния, как бюрократического аппарата, так и положения субъектов малого предпринимательства[26].

Следует проводить эффективную политику борьбы с бюрократией, учитывающую влияние различных субъектов имеющих административный ресурс на предпринимательские структуры и органы местного самоуправления, что должно качественно реализовывать муниципально-частное партнерство (МЧП), как это представлено на рисунке в Приложении 2.

[26]Соловьев И.Н. О мерах по поддержке предпринимательства и снижению административных барьеров для бизнеса // Административное право и процесс. 2013. N 9. С. 27 - 30.

Рассматриваемое партнерство заключается в поиске условий существования бизнеса и власти, которые бы были взаимовыгодными. В таких условиях субъекты малого предпринимательства смогли бы частично себя защищать и налогами бы предприниматели обременялись минимально, что оказывало бы благоприятное воздействие со стороны органов местного самоуправления.

В свою очередь, местный уровень власти располагает гарантированными источниками финансирования, которые были бы достаточны для исполнения этими органами своих обязанностей, поэтому механизм муниципально-частного партнерства должен включать в себя[27];

1. специализированные центры оказывающие помощь субъектам малого предпринимательства по вопросам налогообложения. Эти центры должны решать задачи, связанные с содействием в актуальном формировании налогового учета, который не противоречил бы законодательству, что могло бы помочь избежать различных налоговых и административных правонарушений. Кроме этой задачи, данные центры могли бы оказывать необходимую помощь в области налогового консультирования и законной оптимизацией налогового бремени, что в условиях низкой квалификации кадров следует считать качественной формой помощи.

2. механизм создания совместных предприятий в проблемных отраслях муниципальной экономики, которые имели бы цель реформирования структуры сектора малого предпринимательства, а также получения дополнительного источника финансирования малого бизнеса. По итогам формирования успешного предпринимательства, после того, как оно выйдет на самоокупаемый уровень в целях совершенствования рыночной экономики на местном уровне необходимо реализовать данные предприятия, что можно сделать путем организации торгов.

Таким образом, мы, в настоящем разделе работы, рассмотрели вопросы, связанные с управленческими решениями налогового регулирования, которые могут быть реализованы на муниципальном уровне.

Рассматривая этот вопрос, мы, прежде всего, рассмотрели и охарактеризовали, какие решения могут принимать налоговые органы на этом уровне.

После этого, мы отметили, что любая управленческая деятельность связанна непосредственно с принятием решений. Процесс принятия решений в системе государственного и муниципального управления имеет особенно важное значение и обладает целым рядом специфических особенностей. Именно поэтому для принятия более

[27]Кабанова И.Е. Правовые основы и практика реализации муниципально-частного партнерства // Юрист. 2018. N 4. С. 11 - 17.

качественного и эффективного государственного решения необходимо учитывать все его особенности и соблюдать основные требования, предъявляемые к таким решениям.

Продолжая исследование, мы выдвинули предложение об организации и реализации муниципально-частного партнерства. В этом отношении следует отметить, что в России, в 2015 году, был принят соответствующий Федеральный закон[28].

Реализуя требования этого закона, сектор малого предпринимательства получит эффективный регулятор в лице местной власти, что должно привести к созданию благоприятных условий, которые будут направлены на развитие этого сектора. С другой стороны органы местного самоуправления получат возможность оказывать непосредственное влияние на структуру малого предпринимательства, создавая конкурентоспособные предприятия.

1.3 Контроль и ответственность при реализации управленческих решений

Принимая управленческое решение, тот орган, который такое решение принял, должен быть уверен, что оно будет исполнено, что может быть обеспечено путем контроля. Поэтому, контроль является функцией управления, который представляет собой процесс обеспечения достижения поставленных целей, реализации принятых управленческих решений. Процесс контроля — это, с одной стороны, процесс установления стандартов, определения фактически достигнутых результатов и их отклонения от нормы; с другой — процесс мониторинга хода выполнения управленческих решений и оценки достигнутых результатов. Результаты контроля являются основанием для корректировки ранее принятых решений при обнаружении значительных отклонений от намеченного хода реализации решения. Другими словами, контроль представляет собой процесс сравнения полученных результатов с запланированными. В случае необходимости, проводится корректировка соответствующих мероприятий[29].

В процессе реализации управленческого решения главным обоснованным критерием следует считать неопределенность характеристики будущего.

Контроль управленческих решений связан со всеми этапами данного процесса. В связи с этим можно выделить следующие виды контроля.

---

[28] Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»

[29]Зотова Е.К. Пределы использования иска о восстановлении корпоративного контроля // Вестник гражданского права. 2019. N 3. С. 154 - 170.

До начала проведения запланированных мероприятий осуществляется предварительный контроль, связанный с разработкой данных решений. Целью осуществления такого контроля следует считать предупреждение тех результатов, которые будут нежелательны. Такой контроль должен осуществляться за счет разработки конкретных критериев, связанных с оценкой, а также отладки методики и регламента контролирующих действий. Такой контроль должен осуществляться с целью раскрытия признаков и причин выявленной проблемы, а также для проведения анализа неопределенностей, формулирования ограничений и проведения оценки возможных альтернатив. Примером такого контроля можно считать действия комиссий, оценивающих статьи проекта бюджета муниципального образования, что необходимо с целью принятия бюджета на предстоящий год.

Осуществление текущего контроля происходит в ходе процесса, связанного с непосредственной реализацией принятого решения и осуществляется руководителем. Основой такого контроля является изучение и измерение фактических результатов, которые являются промежуточными при выполнении данной работы, на которые воздействуют внешние и внутренние факторы. В этом отношении важен регулярный контроль работы исполнителей, с которыми следует обсуждать вопросы, возникающие в ходе осуществления работы, что дает возможность оперативно устранить возникающие отклонения от тех планов, которые были намечены, а также скорректировать заранее процессы, направленные на решение имеющейся проблемы.

Еще одним видом контроля является корректирующий контроль, который проверяет те действия, которые были уже совершены в сложившейся ситуации. Этот вид контроля предназначен для корректировки ситуации и предназначен для корректировки этой ситуации и результаты реализации управленческого решения уже известны. Особенно важен такой контроль в тех случаях, когда результаты принятого решения противоречат запланированным, поэтому главной целью такого контроля является недопущение повтора аналогичных ситуаций в будущем. В этом отношении следует отметить, что многие финансовые и бухгалтерские документы создаются с той целью, чтобы осуществить или оформить результаты корректирующего контроля. Примером результатов такого контроля может быть подача уточненных налоговых деклараций, которые подает налогоплательщик с целью избежать налоговых санкций со стороны налогового органа.

После того, как принятое управленческое решение реализовано, проводят заключительный контроль. Его основным назначением является измерение и учет конкретных результатов, что осуществляется путем сравнения их с запланированными. В результате контролирующие органы делают вывод о том, была ли достигнута намеченная

цель и в какой степени. В этом отношении важно иметь в виду, что заключительный контроль можно провести только тогда, когда уже невозможно поменять принятое решение, включая и неудачный исход принятого решения. Заключительный контроль выполняет следующие важные функции[30].

1. Формирование и заполнение базы данных по следующим направлениям: цели и составляющие их задачи;

- начальные, промежуточные и конечные параметры деятельности;

- критерии оценки исходных показателей;

- набор корректирующих решений;

- результаты достижения целей при конкретных параметрах деятельности;

- набор решений по нейтрализации побочных явлений.

2. Сбор статистических данных о специфике работы в конкретной сфере, позволяющий руководителю принимать более адекватные решения в сложных ситуациях.

3. Разработка инновационных технологий для совершенствования процесса реализации решения.

Можно выделить два варианта контроля – по упреждению и по результатам[31].

Когда контроль осуществляется по результатам, то в его проведении используется экономическая, организационная, правовая и техническая документация. В этом случае осуществляется оценка отклонения того результата, который был достигнут от того, который был запланирован. Вариант этого вида контроля имеет смысл применять, если он проводится в отношении определенных процессов, которые имеют небольшой временной цикл и, если имеет место невысокая стоимость самого процесса разработки, а также реализации принятых решений.

В результате управленческое решение может быть усовершенствовано на основании тех результатов, которые были получены ранее, что осуществляется на основании корректировок и проведенных уточнений. Схематично это представлено на рис.1.

Осуществляя контроль по упреждению, применяются правила, нормы и стандарты, что дает возможность осуществлять этот вид контроля уже непосредственно в процессе разработки и реализации принятого решения.

В управленческой практике осуществляется и контроллинг, который определяется, как технологический, административный и технологический контроль, а также ревизию и аудит.

---

[30]Касьянова С.А. Внутренний контроль как элемент системы экономической безопасности организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. N 14. С. 34 - 41.

[31]Егупов Д.А. О практике защиты прав хозяйствующих субъектов от необоснованных внеплановых проверок // Прокурор. 2016. N 1. С. 69 - 72.

Под понятием административный контроль следует понимать постоянное наблюдение, которое осуществляется за процессом разработки и реализации принятого управленческого решения, его качеством и сроками.



Рис. 1 Процесс контроля по результатам[32]

Состав технологического контроля включает в себя изучение таких технологий, которые применяются для разработки и реализации решений.

Ревизия, состоит из документального фискального исследования таких результатов, которые связаны с реализацией решения.

Под аудитом следует понимать проверку, схожую с ревизией, проводимую при помощи документального исследования, анализирующую результаты осуществления принятого решения. В ходе ее определяется, насколько эти решения отвечают существующим критериям.

.Неразрывная связь объединяет процессы принятия решений, их планирования, а также контроля, что следует объяснять миссией, предназначением и целями, стоящими перед управленческой системой[33]. Какие требования следует предъявлять к контролю, определяет руководство, но оно должно учитывать мнения всех лиц, которые в этом заинтересован. В ходе этих требований важно регламентировать состав информации, которая будет анализироваться, в том числе, структуру отчетов, а также ответственность за сбор данных, провести анализ используемо информации, включая принятие решений, поэтому разработка системы контроля, когда она приносит эффект, должна включать в себя:

- все мероприятия должны быть тщательно запланированы, а проводить их следует для достижения конкретных целей;

- следует оценить ресурсы и время, которое требуется для выполнения намеченных планов;

[32] Контроль в финансово-бюджетной сфере: научно-практическое пособие / И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина, Н.Е. Абрамова и др.; отв. ред. И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина. М.: ИЗиСП, КОНТРАКТ, 2016. 320 с.
[33]Рыков И. Субсидиарная ответственность в Российской Федерации. М.: Статут, 2017. 192 с.

- те результаты, которые были достигнуты, следует сопоставить с использованными ресурсами, при этом, следует учесть временные характеристики;

- скорректировать планы в соответствии с материальными и временными затратами, которые требуются для выполнения незавершенной работы;

- важно периодически сопоставлять полученные результаты, с понесенными затратами, а также с намеченным планом и выделенным бюджетом.

Принципы построения эффективной системы контроля, а также их характеристики включают в себя эффективную систему контроля, обладающую конкретными механизмами координации, которые следует четко отладить. Кроме того, эта система должна иметь соответствующие коммуникации, обладать гибкостными свойствами, быть своевременной и экономичной[34].

Рассматривая составляющие этой системы, следует отметить, что под коммуникациями понимаются процессы, которые способствуют передаче необходимой информации, необходимой для осуществления контроля с соответствующим эффектом. Только в том случае контроль будет приносить эффект, когда информация своевременна, адекватна и точна и охватывает ту систему, на которой она базируется. Поэтому разработка, как управленческих решений, так и оценка результатов, связанная с их реализацией должны быть построены на применении эффективной управленческой системе.

Не менее важно чтобы сотрудники знали требования, которые предъявляются к заданию и могли не только их выполнить, но и осуществить самоконтроль. Обычно ясли работа неэффективна, то причиной этого можно считать то, что у руководителя нет необходимой информации. Чтобы быстро и эффективно обработать данные, характеризующие результаты работы следует использовать информационно-коммуникационные технологии современного уровня.

Важным условием является и координация контроля, поскольку сам контроль является средством, которое применяется для координации заданий различными структурами, поскольку он служит для концентрации сотрудников на достижении ими общих целей, стоящих перед организацией.

Результаты деятельности одного работника не являются результатом деятельности всего учреждения, а также отдельного его подразделения, поскольку задачи, стоящие перед разными подразделениями и сотрудников достаточно часто не являются взаимосвязанными.

[34]Жочкина И.Н., Клочкова А.В. Государственное экологическое управление на региональном уровне (по результатам экспертного опроса) // Экологическое право. 2017. N 2. С. 19 - 27.

Важна и своевременность контроля, поскольку она заключается в том, что осуществлять контроль следует именно тогда, когда он необходим. Если наблюдать за результатами своевременно, то можно во время принять меры, которые необходимы для корректировки в тех процессах, когда реализуется принятое решение, что позволит своевременно достичь необходимых результатов. Если обнаружены определенные отклонения от поставленного плана производимых работ, то следует принять меры, направленные на устранение или исправление выявленных проблем. Вместе с тем, если проводимый контроль чрезмерен, как и бесконечные проверки, могут снизить эффективность, а также связаны с увеличением сроков реализации принятого управленческого решения.

Можно увидеть гибкость контроля и в том, что при реализации управленческих решений, причем не только, как стандарты, но и как возможные корректирующие действия.

Рассматривая вопросы, связанные с экономичностью контроля, можно проанализировать ситуацию, когда средства, используемые на контроль, превышают те преимущества, которые контролем обеспечиваются. В таких случаях, правильнее было бы отказаться от такого контроля, поскольку преимущества контроля должны превышать затраты использование ресурсов всех видов, которые требуются на его проведение. Важно чтобы система контроля действовала только в тех случаях, когда имеют место отклонения в фактических результатах от запланированных показателей.

Основой контроля являются четко сформулированные планы, но, если план обновляется достаточно часто, а процедуры контроля не применяются, то такой контроль, даже, когда он проверяет изменение решений, может быть утрачен[35].

Для того чтобы отчетность была эффективной, то она должна быть основана на применении единых подходов, а также критериев, связанных с формированием соответствующих отчетов о том, как выполняются работы. Следует ясно определить методику подготовки, а также получения этих отчетов, но, в то же время, и достаточно проста, при этом все виды отчетов должны иметь четкие временные интервалы.

Важна и система анализа фактических показателей и наметившихся тенденций, позволяющих определить насколько текущая ситуация соответствует той, которая запланирована. Если имеются отклонения, то следует выяснить, насколько серьезны последствия таких отклонений.

Непосредственно контроль должен быть ориентирован на достижение целей. Теория управления рассматривает процессы принятия решений, как тесно связанные с контролем,

[35]Контроль в финансово-бюджетной сфере: научно-практическое пособие

что требует, еще на стадии планирования, необходимость разработки способов соотнесения намеченных планов с ситуацией, существующей в реале. Это означает, что определение целей следует относить не только к процессу планирования, но, одновременно, с этого процесса следует начинать контроль.

Процесс контроля характеризуется следующим: содержательная составляющая определяет, что выполняется; организационная — кем и в какой последовательности осуществляется контроль; технологическая отвечает на вопрос, какие методики и технологии используются[36].

Целью контроля является обеспечение соответствия утвержденного решения и процесса его исполнения, предотвращение вероятных недоработок и проблем, выявление отклонений от заданной программы, поставленных целей и задач, установленных сроков.

Содержание контроля раскрывают реализуемые им функции: диагностика состояния дел, ориентирование, стимулирование, корректировка действий, распространение опыта, осуществление надзора.

Функция диагностики заключается в выявлении фактического состояния дел; ориентирующая функция сосредоточена на указании проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания; стимулирующая направлена на выявление и вовлечение в работу всех временных, денежных, человеческих ресурсов.

В процессе реализации управленческого решения при сравнении фактических и запланированных результатов руководителю необходимо определить, насколько фактические результаты соответствуют установленным стандартам. Если выявлены явные расхождения, он должен решить, насколько они допустимы. Далее руководитель оценивает фактические результаты, т. е. делает вывод о качестве принятого решения. Деятельность на этой стадии процесса контроля связана с проведением следующих мероприятий: установление масштаба допустимых отклонений, оценка фактических результатов, информирование о результатах, оценка результатов.

В процессе реализации управленческого решения иногда допускается неточное соблюдение критериев выбора. Так, по отдельным характеристикам определяется интервал допустимых отклонений, в пределах которого они считаются несущественными. Размер интервала играет крайне важную роль. При достаточно большом интервале возможные отклонения приводят к необратимым последствиям. Если интервал мал, то руководитель будет реагировать на каждое незначительное отклонение, что требует больших финансовых и временных затрат, и контроль становится неэффективным.

---

[36]Акатьева М.Д. Организация, планирование, координация и контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. N 10. С. 11 - 19.

Особое внимание следует обратить на методику измерения фактических результатов, получаемых в процессе реализации решений. Важно корректно определить типы шкал, единицы измерения значений контролируемых параметров, выбрать частоту и точность измерений.

Передача информации играет важную роль в процессе контроля. Ценность данных значительно снижается, если они несвоевременны и неточны. К информации предъявляется требование наглядности, что позволяет легко понимать смысл контролируемых процессов и предпринимать адекватные действия. Перечислим основные трудности, связанные с передачей информации[37]:

- искажение сообщений в процессе межличностного общения и при прохождении по каналам передачи информации;

- информационные перегрузки, которые подавляют восприятие и мышление руководителя, занятого обработкой больших объемов информации;

- сложная организационная структура, затрудняющая прохождение информации и повышающая вероятность ее искажения.

Оценка результатов заключается в сравнении фактических и требуемых результатов решения с учетом масштаба допустимых отклонений. На основании сравнения судят о том, достигнута ли цель принятия решения или нет. Если обнаруживаются существенные отклонения реальных значений показателей от плановых, принимается решение о выполнении корректирующих действий.

Итак, после оценки результатов реализации решения руководитель может выбрать одну из следующих стратегий[38]:

1. если результаты сравнения фактических и плановых значений позволяют сделать вывод, что цель достигнута, то никакие дополнительные действия не предпринимаются, а положительный опыт решения сохраняется в базе данных для использования в подобных ситуациях в будущем;

2. если отклонения от намеченных результатов становятся недопустимыми, предпринимается попытка разобраться в причинах этих отклонений и предпринимаются необходимые мероприятия для возвращения на правильную траекторию. Если выявлены отклонения в ходе текущего контроля, то руководитель выполняет корректирующие действия непосредственно в процессе реализации решения. Если отклонения от цели

[37]Зубарев С.М., Сладкова А.В. О понятии и сущности цифровых технологий контроля в сфере государственного управления // Административное право и процесс. 2019. N 9. С. 53 - 59.
[38]Соколова Г.А. Управляем изменениями в организации // Руководитель автономного учреждения. 2014. N 4. С. 60 - 67.

обнаружены по результатам заключительного контроля, то проводится анализ новой проблемной ситуации и повторяется процесс разработки и реализации решения;

3. несовпадение фактических и запланированных результатов объясняется тем, что была запланирована нереалистичная цель. Завышенные требования к качеству решений сводят на нет усилия исполнителей, снижают их мотивацию. И наоборот, легкость достижения поставленной цели объясняется слишком мягкими критериями выбора. Контрольная информация позволяет выявить необходимость доработки не только самих решений, но и требований, предъявляемых к их качеству, как в сторону повышения, так и в сторону понижения.

Разработанные стандарты позволяют усовершенствовать процесс анализа работы и, как следствие, систему контроля принятия управленческого решения. Рисунок 2 иллюстрирует связь контроля, стандартов деятельности и измерений. Тогда контроль может быть представлен как последовательность действий.



Рис.2. Связь контроля, стандартов деятельности и измерений[39].

Важно разработать стандарты деятельности и нормы, с которыми будут сравниваться реальные результаты. В этом отношении стандарты должны учитывать, как количественные, так и качественные характеристики.

Установление допустимых и приемлемых отклонений от существующих стандартов при реализации решения.

Оценка фактических результатов деятельности на основе применения различных методов измерения.

Процесс сопоставления стандартов и полученных результатов опирается на оценочные суждения и, как следствие, отличается высокой субъективностью[40].

[39] Алексеев Д.Б. Система государственной контрольной деятельности // Административное и муниципальное право. 2015. N 11. С. 1131 - 1137.
[40]Алексеев Д.Б. Система государственной контрольной деятельности /

В отношении текущей деятельности, если запланированный результат не был достигнут, то принимаются корректирующие меры для изменения существующих стратегий.

К целям будущей деятельности относится использование накопленного положительного опыта для формирования будущих управленческих решений.

Необходимо отметить, что при организации контроля необходимо учитывать следующее:

- реализацию контрольных функций следует поручать лицам, компетентным в данных вопросах, чтобы они могли быть способны оценить причины и следствия возможных отклонений и предложить мероприятия по их устранению;

- для обеспечения объективности и принципиальности оценок лица, отвечающие за контроль, не должны быть связаны материальными интересами с подконтрольными подразделениями.

Поскольку система контроля оказывает влияние на людей, при ее реализации руководитель должен учитывать следующие аспекты[41]:

- люди негативно воспринимают внешний контроль;

- контроль определяет положение и власть того, кто его осуществляет;

- установки и стандарты могут быть по-разному поняты, и контроль может привести к конфликту между сотрудниками;

- при очень жестком контроле может быть ограничена гибкость системы, а нехватка гибкости и инициативы приводит к снижению уровня мотивации и способности к адаптации во внешней среде.

Разработанные стандарты контроля должны быть осмыслены и восприняты всеми сотрудниками, чтобы каждый понимал причины и ожидаемые результаты, а участие в разработке и внедрении системы контроля поможет во многом преодолеть негативное отношение к ней.

В процессе проведения контроля можно столкнуться со следующими трудностями:

- сложно избежать предвзятости и субъективных толкований;

- доверчивость, поверхностные наблюдения, стремление оправдать ожидания руководства;

- низкая компетентность;

- малые сроки для проведения детального анализа;

- отсутствие решимости сказать правду.

---

[41]Петух А.В., Сафонова М.Ф. Современный аудит в условиях цифровизации экономики: проблемы и перспективы развития // Международный бухгалтерский учет. 2019. N 10. С. 1154 - 1169.

Таким образом, контроль в первую очередь призван информировать исполнителей о ходе работы, ее соответствии планам руководителя. Сотрудник, реализующий управленческое решение, заинтересован в том, чтобы его усилия были замечены окружающими и оценены по достоинству. Так что иногда мягкий контроль повышает вес выполняемых исполнителем поручений, прибавляет самоуважения, уверенности.

Подводя итог работы, проделанной в настоящей главе исследования, можно сделать выводы, что налоговое регулирование является важной составной частью управления, которое осуществляется на муниципальном уровне и эти проблемы, прежде всего, затрагивают участников малого и среднего бизнеса, включая индивидуальных предпринимателей. Этот уровень является низовым из всех существующих в стране и включающих в свой состав муниципальный, региональный и федеральный.

В последнее годы было осуществлено реформирование налогового и бюджетного законодательства, приведшее к смене акцентов в области распределения полномочий, связанных с развитием малого предпринимательства, что, соответственно, затронуло и вопросы местного самоуправления.

Законодательно эти изменения были оформлены в Федеральном законе, принятого в 2015 году, который дал возможность развиваться, на муниципальном уровне, муниципально-частному партнерству. В силу этого закона, сектор малого предпринимательства получил эффективный регулятор, которым явились органы местной власти

В соответствии с изложенными положениями, органы местного самоуправления стали способны принимать управленческие решения по вопросам налогового регулирования, суть которого была рассмотрена в настоящей главе исследования. Принимая такие решения, на местном уровне следует осуществлять контроль принятых решений, при этом, на первом месте должен быть человеческий фактор.

Глава 2. Организация и проведение контроля качества управленческих решений, при налоговом регулировании применяемые в ИФНС №23 ЮВАО города Москвы

2.1. Общая характеристика ИФНС №23 ЮВАО города Москвы и ее роль в контроле качества управления решений, принимаемых при налоговом регулировании на муниципальном уровне

ИФНС №23 по городу Москве расположена в Юго-Восточном административном округе города Москвы на Таганрогской улице, дом.2.

Код инспекции – 7723.

Официальное наименование – Инспекция Федеральной налоговой службы №23 по г. Москве.

ИНН – 7723013452.

КПП – 772301001.

Инспекция возглавляется начальником инспекции Гавриловой Еленой Станиславовной.

В своей деятельности инспекция руководствуется требованиями федерального законодательства, а также Положением об Инспекции Федеральной налоговой службы №23 по г. Москве, утвержденного руководителем Управления Федеральной налоговой службы от 15.02.2019.

На все вакансии, которые открываются в инспекции, проводится конкурсы на замещение таких должностей. По итогам конкурса также решается вопрос о включении в кадровый резерв лиц, которые были отобраны по итогам таких конкурсов.

В структуру отделов инспекции входят:

- два отдела по работе с налогоплательщиками (№1 и №2);
- отдел урегулирования задолженности;
- отдел обеспечения процедуры банкротств;
- несколько отделов камеральных проверок, которые осуществляют следующую деятельность:
  - №1 обслуживает юридических лиц в части расчетов по налогу на прибыль;
  - №2 обслуживает юридических лиц в части уплаты налога на добавленную стоимость;
  - №3 принимает налоговые декларации по налогу на добавленную стоимость, если ставка налога 0% и по применению льгот по данному налогу;
  - №4 обслуживает, как юридических лиц, так и индивидуальных предпринимателей по вопросам применения упрощенной системы налогообложения, единого налога на вмененный доход, налога на имущество, транспортного и земельного налогов, патентов и торгового сбора;

- №5 принимает декларации по налогу на доходы физических лиц, индивидуальных предпринимателей, которые уплачивают налог по традиционной системе, а также по сдаче жилья в наем;

- №7 ведет вопросы по транспортному налогу и налогу на имущество физических лиц;

- №8 принимает декларации 2НДФЛ, 6НДФЛ, РСВ;

- №10 обслуживает индивидуальных предпринимателей;

- отдел оперативного контроля решает вопросы по контрольно-кассовым машинам и ЭКЛЗ (электронно-контрольной ленте защищенной);

- отдел истребования документов;

- отдел регистрации и учета налогоплательщиков;

- отдел расчетов с бюджетом;

- отдел общего и хозяйственного обеспечения занимается регистрацией корреспонденции;

Налоговая инспекция проводит с налогоплательщиками семинары. План таких семинаров на первый карал 2020 года, представлен в Приложении №3. На первый квартал 2020 года предусмотрено проведение 53 семинаров, в том числе, в январе должно быть проведено 17 семинаров, в феврале 19 занятий. В марте предусмотрено проведение также 17 семинаров.

На этих семинарах должны быть обсуждены вопросы, которые рассматривают;

- в каком порядке предоставляются сведения из ЕГПЮЛ/ЕГРИП в электронном виде;

- порядок применения закона о ККТ;

- порядок применения льгот по налогу на имущество с физических лиц, а также предоставление налоговых вычетов, как по земельному налогу, так и по налогу на имущество с физических лиц;

- порядок заполнения налоговых деклараций по налогу на доходы с физических лиц, а также рассматриваются другие вопросы, связанные с налогообложением, как физических лиц, так и индивидуальных предпринимателей, а также юридических лиц.

Инспекция осуществляет прием посетителей ежедневно, кроме воскресенья, с 9 часов утра. В понедельник и среду до 18 часов, а во вторник и четверг до 20 часов. В пятницу прием осуществляется до 16 часов 45 минут. Два раза в месяц инспекция принимает посетителей по субботам, с 10 до 15 часов.

На официальном сайте самой инспекции[42] размещена информация, что с понедельника по четверг, включительно, время ожидания оказания услуг, в соответствии со статистикой наблюдения, длительное. В связи с этим, обратиться в инспекцию можно в электронном виде, а также записаться при помощи онлайн записи.

При записи в электронном виде, следует представить в инспекцию свои персональные данные. Обработка этих данных осуществляется налоговыми органами в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 27 июля 2006 года №152-ФЗ[43]. Запись в электронном виде осуществляется по всем категориям налогоплательщиков, которые можно разделить на три вида: физические лица, индивидуальные предприниматели и юридические лица. Запись на прием в электронном виде может быть осуществлена на ближайшие две недели.

Причиной того, что в инспекции существуют, как было уже отмечено выше, длительные очереди, очевидно, следует считать то, что не все виды услуг можно получить путем обращения в электронном виде.

Наиболее широкие возможности получения услуг налоговой инспекции имеются у физических лиц. Им предоставлено право обращения в инспекцию следующим образом:

- путем личного посещения;
- с помощью электронного сервиса;
- в многофункциональном центре;
- в личном кабинете;
- через портал госуслуг.

Юридические же лица даже, имея личный кабинет, могут получить весьма сокращенный набор услуг, в который входит только:

- урегулирование задолженности;
- прием обращений, жалоб, предложений, запросов;
- прием заявлений на акты сверки, справки;
- постановка, снятие с учета;
- вопросы, связанные с применением ККТ (регистрация, перерегистрация, снятие с учета и другие вопросы).

Чуть больший набор услуг в инспекции можно получить юридическим лицам с помощью электронного сервиса. Однако, налоговую и бухгалтерскую отчетность налогоплательщики - юридические лица могут сдать исключительно путем личного посещения.

---

[42] ИФНС России №23 по г. Москве [Электронный ресурс] URLhttps://www.nalog.ru/rn77/ifns/imns77_23/ (дата доступа 20.01.2020)

[43] Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О персональных данных»

Следует отметить, что еще в 2011 году ФНС России приступила к созданию пилотного проекта по сдаче налоговой и бухгалтерской отчетности в электронном виде, но и на сегодняшний день он является таковым[44].

ИФНС №23 ЮВАО г. Москвы выполняет важнейшую задачу, связанную с вопросами налогового регулирования, под которым следует понимать целенаправленное воздействие государственных органов на поведение экономических агентов, что можно сделать, используя различные методы, а также определенные инструменты проводимой налоговой политики. Такие процедуры налоговый орган осуществляет для достижения желаемых результатов, имеющих социально-экономическую направленность. В этом отношении важнейшим показателем следует считать баланс налоговых доходов и налоговых расходов. Важна и динамика налоговых поступлений. К сожалению, в разрезе отдельной налоговой инспекции невозможно выделить сумму поступлений, поскольку они сводятся в целом по Управлениям ФНС России по субъектам Российской Федерации Федеральной налоговой службы[45].

В этом отношении налогового регулирования интересную мысль выразила Э,А.Челышева, которая назвала налоговое регулирование в его современном виде, совокупностью форм, методов и инструментов «управления налогообложением направленных на вмешательство государства в рыночную экономику в соответствии с принятой концепцией экономического и социального развития. Налоговое регулирование – это также процесс управляющего воздействия государства на основные социально-экономические параметры развития страны и ее регионов, на отдельные сектора экономики, на финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов и домохозяйств, осуществляемый при помощи налогового механизма, адекватного сложившейся в экономике ситуации»[46].

. Субъектом налогового регулирования выступает государство, которое осуществляет свои полномочия через законодательные и исполнительные, а также иные органы, имеющие специальные полномочия, при этом налоговое регулирование

---

[44] Предоставление налоговой и бухгалтерской отчетности в электронном виде [Электронный ресурс] URLhttps://www.nalog.ru/rn77/service/pred_elv/ (дата доступа 20.01.2020)

[45] Например, Отчет о поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации по состоянию на 1 января 2017 года [Электронный ресурс] URL https://docviewer.yandex.ru/view/850084149/?page=1&*=cZG2Hr%2BIKSKcY%2F%2BI%2FDDuEcE0Vp97InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVNNkRfS1BOVktNaThWUzlVekhmNERlM2RsSkRsbExDNk1Ud2RZS3JTTzVuX0V2dTFfd0x5MkljU1BuN0FiZ3YwdENCTVdFZ19HNDVsa0NVU1NmN01pS2h2dHZnR3Z2azlUcWFPUk5NT3BTMnBHSmpnVjBsdEdlWmU3MGZsR01za1E9PT9zaWduPVNjcFdOUl9seTdmcUR5TDZESTJLa2hGQUp3eHBMbktzSWVBaUNybHFUT2s9IiwidGl0bGUiOiIxLU5NX1JlcDIwMTYueGxzeCIsIm5vaWZyYW1lIjpmYWxzZSwidWlkIjoiODUwMDg0MTQ5IiwidHMiOjE1ODQ3OTMyMDc3NDIsInl1IjoiNjI5OTUyMzAyMTU4MjE4NjYxMiJ9 (дата доступа 21.03.2020)

[46] Челышева Э.А. Проблемы и перспективы совершенствования налогового регулирования // Научный вестник Южного института менеджмента, 2016, №1, с.35

осуществляется на всех уровнях власти – федеральном, региональном и местном. Э.А.Челышева не считает субъектами налогового регулирования непосредственных налогоплательщиков, которые могут осуществлять такое регулирование только методами налоговой оптимизации, а также в тех случаях, когда они отстаивают заявленную позицию в налоговых спорах. Такие действия автор называет не налоговым регулированием, а налоговым менеджментом.

Челышева выделяет и объекты налогового регулирования, которая, по ее мнению, образуется за счет отраслевой структуры общества, а также тех финансовых ресурсов, которые образуются у налогоплательщиков, в связи с осуществлением ими предпринимательской деятельности. Эти средства, в процессе выполнения налогами своих функций, эти средства совершают движения.

Государственное налоговое регулирование связано самым непосредственным и тесным образом с налоговым контролем и налоговым планированием,

Большой объем работы налоговой инспекции приходится на выполнение контрольных функций, которые включают в свой состав:

- мероприятия налогового контроля;
- камеральные проверки;
- выездные проверки;
- контроль применения контрольно-кассовой техники;
- контроль применения специальных банковских счетов;
- налоговый мониторинг;
- предоставление уточненных деклараций;
- подачу возражений на акты налоговых проверок;
- контроль и надзор в сфере госрегулируемых видов деятельности;
- контроль полноты учета выручки денежных средств.

Поскольку Инспекция №23 ФНС России является структурным подразделением Федеральной Налоговой Службы России, то она в своей деятельности руководствуется Показателями деятельности ФНС России, которые ежегодно утверждаются Министром финансов страны. Имеет смысл проанализировать эти показатели на 2019 и 2020 годы, что сделано в Таблице 1.

Таблица 1.

Показатели деятельности ФНС России на 2019[47] и 2020[48] годы

Наименование показателя	2019 год, %	2020 год, %	Изменение, %
1	2	3	4
Собираемость налогов и сборов	98,65	98,73	+0,08
Доля решений регистрирующих органов об отказе в государственной регистрации юридических лиц, признанных судом недействительными, в общем количестве решений об отказе в государственной регистрации юридических лиц, обжалованных в судебном порядке	39,0	Нет данных	X
Доля решений регистрирующих органов об отказе в государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, признанных судом недействительными, в общем количестве решений об отказе в государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, обжалованных в судебном порядке	15,0	Нет данных	X
Степень разработки единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки	-	100,0	X
Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных услуг	90,0	90,0	0,0
Соотношение объема задолженности по налогам, сборам, страховым взносам к объему поступлений по налогам, сборам, страховым взносам в бюджетную систему Российской Федерации	13,0	8,0	-5,0
Процентное соотношение требований, рассмотренных судом в пользу налоговых органов, относительно общих сумм по судебным спорам с налогоплательщиками	75,0	75,0	0,0
Удовлетворенность потребителей оказанными государственными услугами по реализации дополнительных профессиональных программ, осуществляемыми федеральными государственными учреждениями, находящимися в ведении ФНС России	100,0	100,0	0,0
Результативность контрольных мероприятий по соблюдению валютного законодательства Российской Федерации	53,0	55,0	+2,0

Представленные данные следует сравнить, как по росту показателей, так и с достигнутыми результатами. В этом отношении интерес представляет материал, размещенный на сайте «Правовест Аудит», характеризующий итоги деятельности налоговых органов по итогам 2019 года[49].

[47] Показатели деятельности ФНС России на 2019 год [Электронный ресурс] URLhttps://www.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/about_fts/indic2019.pdf (дата доступа 20.01.2020)

[48] Сведения по показателям деятельности ФНС России за 2020 год [Электронный ресурс] URLhttps://www.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/about_fts/indsved2020.pdf (дата доступа 20.01.2020)

[49] Налоговый контроль-2019: ФНС подвела итоги [Электронный ресурс] URL https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/nalogovyy-kontrol-2019-fns-podvela-itogi/ (дата доступа 02.06.2020)

Особая значимость этого материала заключается в том, что в данном материале представлены итоги не только по Российской Федерации, но отдельно, и по Москве. Так, в Российской Федерации по итогам 2019 года налоговыми органами было обеспечено 76% поступлений в доходную часть бюджета.

Основными источниками поступлений в доходную часть бюджета были обеспечены ростом налога на добавленную стоимость, по которому эти поступления увеличились на 19% (или на 683 млрд. руб.), а также налог на прибыль, поступления по которому увеличились на 11% (на 443 млрд. руб.).

Интерес, в соответствии с данными представленными в Таблице 1, представляют данные в отношении того процента, которые судебные органы выносят в пользу налоговых органов. Представляется, что определяя количество таких решений в 75%, руководство налоговых служб, в определенной степени, занижает эффективность судебной практики, поскольку, в целом по России, таких решений было принято, в 2017 году, 80,3%, в 2018 году значение этого показателя составило 82,6%, а в 2019 году уже 85,4%.

Таким образом, предложенное значение 75% можно считать определенным «шагом назад», поскольку оно даже не учитывает уже достигнутых показателей. Вместе с тем, следует отметить снижение эффективности принятых решений. Этот вывод может быть подкреплен соответствующими показателями. В 2017 году, налогоплательщиками, на основании решений налоговых инспекций, подтвержденных судебными органами, было перечислено в бюджет 191, 5 млрд. руб., в 2018 году эта сумма составила 168,7 млрд. руб., а в 2019 году значение этого показателя было определено в сумме всего134,3 млрд. руб.

Достаточный интерес представляет проведение контрольных мероприятий, которые можно проанализировать, как по Москве, так и в целом по России.

Таблица 2

Эффективность контрольных мероприятий[50]

Наименование показателя	Данные по годам			Изменение в 2019 году по сравнению с 2017	
	2017 год	2018 год	2019 год	В абсолютном отношении	В %
1	2	3	4	5	6
В целом по России					
Выездные налоговые проверки, всего, тыс.	20,2	14,2	9,3	-10,9	46,04
из них, результативные	20,1	14,2	8,9	-11,2	44,28
Процент результативных проверок	99,5	100,0	95,7	X	96,18

[50] Налоговый контроль-2019: ФНС подвела итоги

Продолжение Таблицы 2

1	2	3	4	5	6
Суммы доначислений по результатам выездных налоговых проверок, млрд. руб.	311,4	307,8	301,0	-10,4	96,66
Суммы доначислений на 1 выездную проверку, млн. руб.	15,4	21,7	33,5	+18,4	221,85
Суммы доначислений по результатам камеральных налоговых проверок, млрд. руб.	61,6	55,6	37,7	-23,9	61,2
Результативность 1 камеральной проверки, тыс. руб.	20,4	15,8	15,4	-5,0	75,49
По Москве					
Количество камеральных проверок в Москве, всего	253641	371825	284058	+30417	+112
Суммы доначислений по результатам камеральных проверок, млрд. руб.	17,8	16,5	10,0	-7,8	56,2
Сумма доначислений по результатам 1 камеральной проверки, тыс. руб.	70,2	44,4	34,2	-36,0	50,2
Суммы доначислений по результатам 1 выездной проверки, млн. руб.	42	50	33	-9	78,6
Количество выездных налоговых проверок в Москве	2115	1611	1456	-659	68,8
Суммы доначислений по результатам выездных налоговых проверок в Москве, млрд. руб.	88,5	81,0	50,2	-38,3	56,7

Данные, представленные в Таблице 2, свидетельствуют, что эффективность выездных налоговых проверок, в целом по России, значительно, более чем в 2 раза, повысилась. Налоговые органы значительно сократили количество этих проверок (по сравнению с 2017 годом, в 2019 году их было проведено только 46%), при этом, суммы доначислений, которые взыскиваются с налогоплательщика по результатам одной проверки, увеличились на 221%, что свидетельствует, в том числе, об усовершенствовании мониторинга налоговых органов за деятельностью налогоплательщика.

Кроме того, и сами налогоплательщики стали относится более ответственно к исполнению своих обязанностей. Об этом свидетельствуют итоговые данные по результатам камеральных проверок (в целом по России): снизилась, как сумма начислений по результатам камеральных проверок, так и результативность проведения одной камеральной проверки.

В Москве же, в отношении камеральных проверок, можно увидеть несколько иную тенденцию: при общем увеличении количества проведенных проверок, их эффективность значительно снизилась.

В отношении же выездных налоговых проверок по Москве, следует отметить, что при их снижении до уровня 68%, совокупные начисления снизились только до 79%, что также можно характеризовать, как положительную тенденцию.

Продолжая анализ данных, приведенных в таблице 1,, можно отметить рост на 0,08% значение показателя собираемость налогов и сборов. При этом следует отметить, что в отношении этого показателя на 2020 год употреблено словосочетание «не менее», а в 2019 году такое словосочетание не употреблялось.

В 2020 году не доведено до налоговых органов, данных по показателям:

- доля решений регистрирующих органов об отказе в государственной регистрации юридических лиц, признанных судом недействительными, в общем количестве решений об отказе в государственной регистрации юридических лиц, обжалованных в судебном порядке;

- доля решений регистрирующих органов об отказе в государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, признанных судом недействительными, в общем количестве решений об отказе в государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, обжалованных в судебном порядке.

Вместо этих заданий, отдельной строкой отмечается, что в 2020 году должен быть закончен формированием единый реестр малого и среднего предпринимательства, которые получают государственную поддержку.

Без изменения остался показатель «Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных услуг». В этом отношении, однако, следует заметить, что, коль скоро, инспекция сама себя позиционирует, как тот налоговый орган, где приходиться достаточно долго ждать оказание услуг этим органом, то вряд ли можно считать, что удовлетворенность граждан может быть порядка 90%.

Более того, в Интернете можно встретить, по данному вопросу, такие комментарии, как тот, который был оставлен 28 ноября 2019 года Б. Айтман, знатоком города Москвы 5 уровня, выставившей ИФНС № 23 одну звезду. Как по поводу своей оценки, так и по поводу выставления «звезд», пользователь пишет (орфография, и пунктуация автора сохранены): «Если б можно было меньше звёзд поставить - не сомневалась бы. Это самое жуткое место, где я была за всю жизнь. Настолько несогласованная работа и бредовая система! Каждое окно занимается исключительно «своим» делом. Ты бегаешь по разным вопросам по разным окнам, притом в каждое нужно отстоять очередь ЗА талоном, а потом очередь ПО ТАЛОНУ!!!! И это я заполняла только декларацию, я не решала никаких больше дел! В 1 м окне проверили, отправили во 2е, где выяснилось, что все неправильно (что тогда проверяли в 1м). Послали переписывать анкету. Чтоб узнать что там писать правильно - опять стой в 1е окно. После 5 часов беготни по залам (эти окна ещё и в отдельных залах, через холл) я попала в 3 окно, где сидела бабушка милый одуванчик, которая (внимание) ставит штампик и проверяет верно ли написан код . И ВСЕ!!! Она даже не знает что она

должна принимать, она спрашивала меня ей эти бумажки нужны или мне, им это или я заберу - это я ей принесла заявления на рассмотрение декларации! К слову, у меня за 2 года было 6 мест дохода - 3 постоянных и 3 по краткосрочным договорам и на рассмотрение каждого (хотя в анкете благо они пишутся все в одной, точнее в двух за каждый год) я писала заявление- 9!!!!9 заявлений!!!а эти НДФЛ- они есть у них в базе, я сама из скачала у себя в личном кабинете НДФЛ, почему нельзя это все автоматизировать?! Почему как в МФЦ нельзя прийти и все сделать у одного человека. В последний момент мне другая девушка посчитала там ещё какие-то проценты и я даже не знаю в итоге правильно ли там все заполнено- все говорят разное, что неизбежно, когда работники сами не знают ничего. А если учесть, что я была с грудным ребёнком (это благо, что у меня мама на пенсии и смогла поехать со мной), это просто был ужасный день! Самый ужасный! Это самые кошмарные вещи, заимствованные из нашего советского прошлого! Это отношение людей. Почему бы не перенять что-то хорошее?... за все 5 часов я слышала во всех окнах только ругань! Бедные бабушки, дедушки пытались добиться ответов на свои вопросы, свои потерянные заявления, отменить неправильный налог. Люди ходят и исправляют часами ошибки, допущенные этими горе-работниками, а те ещё и футболят их из одного окна в другое, сваливая вину друг на друга. Это просто ад на земле, товарищи. Я не знаю куда можно обращаться, чтоб кто-то занялся реструктуризацией этого бедлама. Ты приходишь в организацию, чтоб получить помощь, найти ответ. А в итоге ты должен сам знать что тебе написать, куда отнести, в скольких экземплярах и тд. Я уже измучилась! Каждый должен заниматься своим делом. Почему они сидят на своём рабочем месте и ждут, что я им скажу что мне нужно делать? Я не могу физически расбираться во всем. Для этого они там и работают. Может я и в чём-то не права и есть люди, которые сами себе и врачи, и налоговики, и финансисты, адвокаты и прочее. Но для чего я тогда плачу налоги, господа?»[51]

Продолжая анализ, сделанный в Таблице 1, необходимо отметить, что в 2020 году на 5% меньше, чем в 2019 должен стать показатель «Соотношение объема задолженности по налогам, сборам, страховым взносам к объему поступлений по налогам, сборам, страховым взносам в бюджетную систему Российской Федерации». Решение этого вопроса потребует от налоговых органов соответствующей мобилизации усилий.

[51] Инспекция Федеральной налоговой службы России №23 по Юго-Восточному административному округу [Электронный ресурс] URLhttps://yandex.ru/maps/org/inspektsiya_federalnoy_nalogovoy_sluzhby_rossii_23_po_yugo_vostochnomu_administrativnomu_okrugu/1352214963/?ll=37.756978%2C55.686120&source=wizbiz_new_text_single&z=15 (дата доступа 20.01.2020)

Таким образом, в настоящем разделе работы, мы рассмотрели организационное положение и дали общую характеристику ИФНС №23 по Юго-Восточному административному округу города Москвы.

Как можно увидеть из проделанной работы, данная налоговая инспекция находится в достаточно сложном положении, что, на своем сайте, констатирует и она сама, поскольку время ожидания получения услуг налогоплательщиками составляет достаточно продолжительное время. В этом отношении, приведенный в работе отзыв, связанный с тем, что, при посещении инспекции налогоплательщикам приходиться тратить массу времени, в сети является далеко не единственным.

Вместе с тем, являясь структурным подразделением Федеральной Налоговой Службы России, налоговая инспекция №23 должна решать ряд задач, которые были возложены на нее Правительством России, которое установило предельно четкие и достаточно сложные для исполнения параметры. К числу этих параметров, можно отнести:

- собираемость налогов и сборов;

- завершение разработку единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки;

- уровень удовлетворенности граждан качеством получаемых государственных услуг;

- снижение объема задолженности по налогам, сборам, страховым взносам к объему поступлений по налогам, сборам, страховым взносам в бюджетную систему Российской Федерации;

- результативность контрольных мероприятий по соблюдению валютного законодательства Российской Федерации.

Решая данные задачи, рассматриваемый налоговый орган, на своем уровне, должен будет принимать необходимые управленческие решения.

2.2. Оценка организационного контроля качества управленческих решений, принимаемых при налоговом регулировании на муниципальном уровне с использованием данных ИФНС№23 ЮВАО г. Москвы

В предыдущем разделе настоящего исследования, мы определили важнейшие вопросы, которые в соответствии с распоряжениями Правительства России, в своей зоне ответственности, по вопросам налогового регулирования, должны решать налоговые органы. Важно отметить, что названными вопросами не ограничиваются управленческие решения, принимаемые налоговым органом, но именно по этим вопросам вышестоящие органы определяют качество деятельности, которую осуществляют налоговые органы.

Вместе с тем, в экономике сложились условия, которые связаны с необходимостью развивать информационные технологии, на отсутствие которых жаловалась, в цитируемом материале, клиент ИФНС №23. Такие условия связаны с передачей данных и ростом электронной коммерции, которая прямо связана с организацией налогового контроля деятельности, осуществляемой физическими и юридическими лицами[52].

Цифровая экономика связана не только с экономикой знаний, но и с экономикой доверия, которая дает возможность, используя IT-технологии, обеспечить со стороны налогоплательщиков добросовестное отношение соблюдение налогового законодательства[53]. В случае надлежащего осуществления цифровизации экономики, то такое решение вопроса, сможет дать рост ВВП от 19 до 34%. Сама же доля цифровой экономики может возрасти к 2025 году до 8-10% и на это отводиться порядка пяти лет[54].

В соответствии с изложенным, Федеральная Налоговая Служба России 15 февраля 2017 года издала Приказ[55].

В соответствии с этим Приказом должны быть внедрены, как организационная, так и технологическая составляющая системы, обеспечивающей информационное взаимодействие налоговых органов, как с ведомствами, так и, непосредственно, с налогоплательщиками. Такое взаимодействие должно осуществляться посредством применения современных инфокоммуникационных и электронно-цифровых технологий, включая организацию работы, которая была бы направлена на развитие, ведение и информационное наполнение ресурсов сети Интернет, имеющихся в распоряжении ФНС России.

Насколько эффективно применение цифровых технологий в деятельности налоговых органов, можно оценить в соответствии с определенными критериями, к числу которых относятся:

---

[52] Смирнова Е. Е. Налоговый контроль в цифровой экономике // Финансы. 2017. № 11. - С. 32–34.

[53] Конюхов В. Ю., Харченко А. А. Цифровая экономика как экономика будущего // Молодежный вестник ИрГТУ. 2017. № 3 (27). - С. 17.

[54] Бреслав Е. П. Как развить цифровую экономику в вашей организации уже сегодня // Качество. Инновации. Образование. 2017. № 4 (143). - С. 51–61.

[55]Приказ ФНС России от 06.04.2018 № ММВ-7-6/200@(ред. от 25.04.2019)"Об утверждении Положения об Управлении информационных технологий Федеральной налоговой службы"

- организовано ли электронное взаимодействие с налогоплательщиками в рамках камеральных налоговых проверок, включая обеспечение передачи налоговой отчетности через телекоммуникационные каналы связи (ТКС), можно ли по этим каналам отправлять пояснения;

- используются ли автоматические системы контроля (АСК «НДС-2», АСК «Реестры»[56];

- осуществляется ли обратная связь с налогоплательщиками для оценки качества предоставления государственных услуг.

Исходя из той работы, которая была проделана в предыдущем разделе работы, можно установить, что в ИФНС №23 такая работа выполнена не в полной мере.

В соответствии с Приказом ФНС России от 02 декабря 2016 года[57] деятельность налоговых органов должна осуществляться на основе Стратегической карты ФНС России на 2017-2021 годы. В соответствии с нормами указанного документа важнейшей миссией ФНС России является эффективная организация контрольно-надзорной деятельности, призванной обеспечить высокое качество предоставляемых услуг с целью законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, а также соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства.

В этом отношении выделена одна из миссий — повышение внутренней эффективности, одними из мероприятий которой являются разработка и реализация проектов, направленных на повышение качества деятельности ФНС России в отношении внешних и внутренних потребителей.

28 ноября 2019 года издан Приказ ФНС России № ММВ-7-19/598@[58]. Целью издания этого нормативного акта была необходимость повышения контрольно-надзорной деятельности, а также требования к тому, чтобы проводимая работа была веского качества. Государственные слуги в этой области должны быть ориентированы на законное, прозрачное и комфортное ведение бизнеса. Осуществляя контроль, налоговые органы должны обеспечивать права налогоплательщика, а также сформировать финансовую основу деятельности государства. Кроме того, данный документ нацелен на развитие системы управления качеством деятельности ФНС России.

---

[56] Гончаренко Л. И., Вишневская Н. Г. Современное состояние налогового администрирования по налогу на добавленную стоимость в России // Проблемы анализа риска. 2017. Т. 14. № 4. - С. 6–13.

[57]Приказ ФНС России от 02.12.2016 № ММВ-7-1/666@ «Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2017 - 2021 годы»

[58]Приказ ФНС России от 28.11.2019 № ММВ-7-19/598@ «Об утверждении Миссии и Политики ФНС России в области качества на 2019 - 2021 годы» (вместе с «Планом мероприятий по реализации Политики ФНС России в области качества на 2019 - 2021 годы»)

Названный нормативный акт включает в свой состав два раздела Миссию ФНС и Политику налогового ведомства в области качества на 2019-2021 год, которые приведены в Приложении №1 к рассматриваемому приказу. Кроме того, в Приложении №2 приведен план мероприятий по реализации принятой политики на 2019-2021 годы, а в Приложении №3 приведены полномочия представителей руководства по качеству.

Если привести дословную формулировку миссии налоговых органов, то она обозначена следующим образом: «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»[59].

Указанная миссия должна быть реализована следующим образом:

- прежде всего, налогоплательщику должно быть просто и удобно уплачивать налоги. Выполнять свои налоговые обязательства он должен без лишних затрат и усилий, поскольку эти обязанности должны стать частью его повседневной жизни;

- налоговые органы должны расширять сервис онлайн, что приобретает особую актуальность в период пандемии коронавируса. В таких условиях взаимодействие с налоговым органом должно осуществляться дистанционно, при этом, такое взаимодействие должно осуществляться не только при оказании государственных услуг, но и при проведении контрольных (контрольно-надзорных) мероприятий;

- используемые данные должны быть чистыми, что достигается путем встраивания цифровых технологий в непосредственную деятельность ФНС России;

- сотрудники ФНС России должны быть опытными и знающими, поэтому руководство ФНС стремится поддерживать стремления своих сотрудников к повышению квалификации, в том числе путем информирования налогоплательщиков.

Важнейшей целью Политики, принятой ФНС России в рассматриваемом документе, является достижения уровня удовлетворенности качеством предоставления государственных услуг не менее чем 90% от общего числа юридических и физических лиц.

В силу Приложения 3 к рассматриваемому нормативному акту, определены полномочия в области контроля качества, которые должны осуществлять руководители налогового органа вне зависимости от исполнения ими других обязанностей. В число этих полномочий входит:

- сбор и анализ соответствующей информации, которые предъявляют потребители этой информации, как внешние, так и внутренние, а также управление такой информацией;

[59] Там же

- необходимо совершенствование координацию деятельности ФНС России в соответствии с теми требованиями, которые предъявляют к ней внешние и внутренние потребители;

- предоставлять руководству ФНС России информацию о том, как функционирует система менеджмента качества ведомства, а также сведения, направленные на ее улучшения;

- на обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой менеджмента качества ФНС России;

- на координацию совершенствования деятельности ФНС России по технологическим процессам;

- на поддержание взаимоотношений со сторонними организациями по вопросам, касающимся системы менеджмента качества ФНС России;

- на контроль реализации Политики ФНС России в области качества.

Приказом ФНС России от 31.08.2015 № ММВ - 7–17/3 71@ утверждена политика ФНС, которым утверждена политика ФНС в области качества, основанная на применении государственных, межгосударственных и международных стандартов, в области качества и соответствует ожиданиям внешних и внутренних потребителей.

Группа внешних потребителей включает в себя физических и юридических лиц, а также иностранные организации и иностранные структуры без образования юридического лица. В эту же группу включены государственные внебюджетные фонды, ЦБ РФ, государственные органы, органы местного самоуправления, зарубежные налоговые администрации.

К внешним потребителям следует относить работников структур подразделений центрального аппарата ФНС России, территориальные органы ФНС России и те организации, которые находятся в ведении ФНС России, которые носят название «работники».

Являясь одним документом, Политика и Миссия неотделимы друг от друга и направлены на формирование системы управления качеством предоставления государственных услуг, что связано с реализацией государственных функций, осуществляемых в ходе деятельности ФНС и должны соответствовать требованиям потребителей

Политика преследует следующие цели:

- формирование системы управления качеством на всех уровнях деятельности ФНС России;

- создание системы мониторинга удовлетворенности потребителей по результатам деятельности ФНС России;

- формирование системы мотивации работников в области качества.

При этом под эффективностью Политики подразумевается уровень связи между достигнутым результатом и использованными ресурсами, а под качеством — степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям Политики.

В соответствии с Приказом ФНС России от 22 февраля 2013 года № ММВ-7–12/95@[60] утверждены методики расчета значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителя ФНС России по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности.

В этом отношении важными являются следующие показатели:

- 1-й показатель связан с тем, каков предельный срок осуществления регистрации общества с ограниченной ответственностью территориальными органами ФНС России. Этот показатель характеризуется предельным сроком осуществления государственной регистрации общества с ограниченной ответственностью территориальными органами ФНС России, который определяется количеством рабочих дней, необходимых для внесения в Единый государственный реестр юридических лиц необходимых сведений, которые связаны с созданием такого общества, включая постановку такого общества на налоговый учет по месту нахождения данного общества. При расчете этого показателя, в его знаменатель не включается, ни день подачи, ни день получения регистрационных документов в территориальном налоговом органе.

В отношении ИФНС №23 данный показатель не может быть применим, поскольку единым центром регистрации в Москве является ИФНС №46[61].

- 2-й показатель — доля налогоплательщиков, имеющих возможность доступа по каналам связи и через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет к персонифицированной информации о состоянии расчетов с бюджетом. Источниками информации о значении показателя, характеризующего долю налогоплательщиков,

---

[60]Приказ ФНС России от 22.02.2013 № ММВ-7-12/95@(ред. от 23.05.2014) «Об утверждении методик расчета значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителя Федеральной налоговой службы по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности» (вместе с «Методикой расчета значения показателя «Предельный срок осуществления регистрации общества с ограниченной ответственностью территориальными органами ФНС России», «Методикой расчета показателя «Доля налогоплательщиков, имеющих возможность доступа по каналам связи и через информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" к персонифицированной информации о состоянии расчета с бюджетом», «Методикой расчета показателя «Предельное количество человеко-часов, затрачиваемое на деятельность, связанную с уплатой налогов, предприятиями малого и среднего бизнеса», «Методикой расчета значений показателя «Доля налогоплательщиков, удовлетворительно оценивающих качество работы налоговых органов»)

[61] Межрайонная ИФНС №46 по г.Москве - (Единый центр регистрации) [Электронный ресурс] URLhttps://www.nalog.ru/rn77/ifns/imns77_46/ (дата доступа 21.01.2020)

имеющих возможность доступа по каналам связи и через информационно-коммуникационную сеть Интернет к персонифицированной информации о состоянии расчетов с бюджетом (в процентах), являются данные ФНС России. Эти данные могут быть получены на основе ведомственной статистической налоговой отчетности.

Из предыдущего раздела работы, непосредственно основываясь на данных, размещенных на официальном сайте ИФНС №23, можно увидеть, что практически во все рабочие дни, за исключением пятницы и субботы, налогоплательщики затрачивают продолжительное время для осуществления данных процедур. Это показывает, что значение данного показателя не может быть достаточно большим.

- 3-й показатель — предельное количество человеко-часов, затрачиваемое на деятельность, связанную с уплатой налогов, предприятиями малого и среднего бизнеса. Источниками информации значения показателя «Предельное количество человеко-часов, затрачиваемое на деятельность, связанную с уплатой налогов, предприятиями малого и среднего бизнеса» служат результаты социологического исследования, проведение которого ежегодно организует ФНС России.

В ходе подготовки настоящей работы, такой опрос был проведен среди сотрудников ИФНС №23. В ходе проведения опроса было установлено, что по тем предприятиям, которые не имеют на расчетном счете денежных средств и должны осуществлять расчеты в том порядке, который предусматривает, для таких случаев, статья 855 «Очередность списания денежных средств со счета» Второй части Гражданского кодекса РФ[62], это время составляет большое количество часов. Если же описанной ситуации нет, то перечисление средств в бюджет происходит своевременно. Одновременно отмечалось, что число проблемных предприятий сокращается.

- 4-й показатель — доля налогоплательщиков, удовлетворительно оценивающих качество работы налоговых органов. Источниками информации о значении показателя, характеризующего долю налогоплательщиков, удовлетворительно оценивающих качество работы налоговых органов (в процентах), являются результаты социологического исследования, проведение которого ежегодно организует ФНС России посредством массового опроса в формате анкетирования.

Представляется, что наибольшие проблемы у ИФНС №23 именно с данным показателем. В предыдущем разделе работы уже был приведен конкретный отзыв о деятельности рассматриваемой ИФНС. В настоящей же части работы, поскольку

[62] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019, с изм. от 03.07.2019)

отрицательных отзывов слишком много, мы просто перечислим информационные источники в сети Интернет, где сказано о наличии существующих проблем.

Таким источником является: сайт Налоговая.ру, где имеется отдельная страница, посвященная ИФНС №23[63]. Анализ этой информации дает возможность сделать вывод, что внешние пользователи недовольны деятельностью рассматриваемого налогового органа.

Итогами данной части настоящего раздела работы следует считать то, что налогоплательщики ожидают от ИФНС №23 Москвы не только повышения профессионального уровня, но и необходимость улучшать их информирование по телефону, а также устное информирование. Наиболее же существенным является необходимость уменьшения времени, которое они тратят на ожидание в очередях. Наиболее существенное требование связано с сообщениями об изменениях, как в налогообложении, так и самой работе налогового органа.

Еще одним важным нормативным документом следует считать Приказ ФНС России от 23 августа 2017 года №ММВ-7–4/628@[64]. Этим приказом утвержден примерный должностной регламент государственного гражданского служащего ФНС России. На основании норм, изложенных в этом Приказе эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности должна оцениваться в соответствии со следующими критериями:

- выполняемому объему работы и интенсивности труда, способности сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях;

- своевременности и оперативности выполнения поручений;

- качеству выполненной работы;

- профессиональной компетентности;

- способности четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий;

- умению рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;

- творческому подходу к решению поставленных задач, активности и инициативе в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способности быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;

- осознанию ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений.

---

[63] Налоговая инспекция №23 Москва в ЮВАО [Электронный ресурс]: -URLhttps://nalogovaya.ru/imns/imns_326.htm (дата доступа 21.01.2020)

[64]Приказ ФНС России от 23.08.2017 № ММВ-7-4/628@ «Об утверждении примерного должностного регламента федерального государственного гражданского служащего Федеральной налоговой службы» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.09.2017 № 48115)

Целью постоянного улучшения системы менеджмента качества ФНС России является увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

Налоговый орган должен постоянно осуществлять мониторинг обращений, отзывов, комментариев налогоплательщиков, то есть, обратной связи, которые налоговики получают при оценке качества государственных услуг, оказываемых налоговым органом. Для того чтобы данный вид мониторинга осуществлялся единообразно, ФНС России издан Приказ от 29 декабря 2015 года № ММВ-7–17/610@[65].

Под термином «обратная связь» понимается информация о работе налоговых органов и качестве оказываемых государственных услуг, содержащаяся в обращениях, отзывах, комментариях налогоплательщиков, поступающая при личном обращении налогоплательщика в налоговый орган в виде почтового отправления. Кроме почтовых отправлений, сообщения могут поступать через электронные сервисы ФНС России, единый портал государственных и муниципальных услуг, специализированный сайт «Ваш контроль», средства массовой информации.

Примерами показателей, с помощью которых можно оценить эффективность проводимых мероприятий в процессе перехода к цифровой экономике с 2015 г. в части НДС, являются (помимо роста поступлений НДС):

- количество истребуемых у налогоплательщиков документов (до введения АСК НДС-2 снижение на 50%);

- количество отмен арбитражными судами вынесенных налоговыми органами решений, связанных с незаконными попытками возмещения НДС;

- количество фирм-однодневок (снижение в два раза);

- ускорение среднего срока возмещения НДС для добросовестных налогоплательщиков (с трех до двух месяцев).

Для повышения эффективности деятельности налоговых органов следует устранить имеющиеся недостатки:

- сотрудников налоговых органов, проводящих налоговые проверки, в части несоблюдения сроков, неправомерного применения статей НК РФ при выявлении налоговых правонарушений, неправильного расчета величины недоимки, пеней, штрафов по результатам проверок, неверного исчисления сроков при оформлении документов;

[65]Приказ ФНС России от 29.12.2015 № ММВ-7-17/610@(ред. от 15.06.2017) «Об утверждении Регламента осуществления мониторинга обращений, отзывов, комментариев налогоплательщиков (обратная связь), полученных при оценке качества государственных услуг, оказываемых ФНС России» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017)

- сотрудников налоговых органов, участвующих в досудебном и судебном урегулировании налоговых споров относительно неправильного применения сложившейся судебной практики или разъяснений Минфина России, недостаточности используемой доказательственной базы, неправильного определения обстоятельств, подлежащих доказыванию, в том числе выявления необоснованной налоговой выгоды (или применения ст. 54.1 НК РФ).

Затраты, которых следует избегать, возникают и при взыскании с налогового органа судебных расходов при проигрыше в суде (постановление Пленума ВС РФ от 21.01.2016 №1[66]).

Согласно ст. 106 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации[67] к судебным издержкам, связанным с рассмотрением дела в арбитражном суде, относятся денежные суммы, подлежащие выплате по ведению дела. Получателями таких сумм могут быть эксперты, специалисты, свидетели, переводчики. Кроме этого подлежат возмещению расходы, связанные с проведением осмотра доказательств на месте, расходы на оплату услуг адвокатов и иных лиц, оказывающих юридическую помощь (представителей). К таким же расходам юридического лица относятся затраты на уведомление о корпоративном споре в случае, если федеральным законом предусмотрена обязанность такого уведомления, и другие расходы, понесенные лицами, участвующими в деле, в связи с рассмотрением дела в арбитражном суде.

В этом отношении представляет несомненный интерес материал, опубликованный в СПС «Гарант» (в разделе «Налоги и аналитика»[68]), который связан с деятельностью ИФНС №23. Как есть основания полагать, ответ на этот вопрос можно было бы получить налогоплательщику самостоятельно и в рабочем порядке, не получая консультацию от эксперта службы Правового консалтинга «Гарант», профессионального бухгалтера В.Молчанова. Качество ответа контролировал рецензент службы Правового консалтинга «Гарант», аудитор, член РСА В.Горностаев.

Проблема, которую решала организация, состояла в том, что в апреле 2018 г. ею было создано обособленное подразделение и поставлено на учет в ИФНС № 23 по г. Москве, головная компания создана 10.01.2017 г. и состоит на налоговом учете в ИФНС №27 по г. Москве. Больше обособленных подразделений нет. Организация приняла решение о смене юридического адреса, который будет относиться к другому

---

[66]Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21.01.2016 №1 «О некоторых вопросах применения законодательства о возмещении издержек, связанных с рассмотрением дела»

[67] «Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации» от 24.07.2002 № 95-ФЗ (ред. от 02.12.2019)

[68] Налоги и аналитика. Правовые консультации. Налоги налогообложение. Гарант.ру [Электронный ресурс] URLhttps://www.garant.ru/consult/nalog/1310123/ (дата доступа 21.01.2020)

административному округу в пределах города Москвы, в результате произойдет не только смена адреса, но и смена ИФНС. Головная компания приняла решение взять обязанность по уплате региональной части налога на прибыль по обособленному подразделению на себя, так как они находятся на территории одного субъекта РФ. В связи с этим до 10.07.2018 г. в ИФНС №27 было подано Уведомление №1, а в ИФНС №23 - Уведомление № 2. С 01.12.2019 г. организация меняет юридический адрес и переходит в налоговую №23 по адресу, где находилось обособленное подразделение, и одновременно закрывает обособленное подразделение. Какие заявления по уплате налога на прибыль в региональный бюджет, в какие сроки и в какие налоговые необходимо подать в данном случае?

Профессиональный бухгалтер и аудитор, рассмотрев эти вопросы, пришли к следующему выводу.

В рассматриваемом случае, для решения задачи, связанного с изменением адреса следует направить необходимые заявления, к которым требуется приложить необходимые документы. О том, что обособленное подразделение закрывается, в соответствии с нормами налогового законодательства, следует направить сообщение в ту налоговую инспекцию, которая обслуживает данное подразделение. Срок направления этого сообщения не может быть больше трех рабочих дней, после принятия решения, что деятельность подразделения прекращена. Направлять такое сообщение должно данное обособленное подразделение.

После того, как изменения адреса зарегистрировано, налогоплательщик должен направлять налоговую отчетность, включая декларацию по налогу на прибыль организации, по новому месту учета, при этом, отдельную декларацию по обособленному подразделению представлять не нужно.

Приходя к такому решению, авторы ответа руководствовались нормами следующих законодательных актов и нормативных документов.

В соответствии с требованиями Гражданского кодекса РФ, место нахождения юридического лица определяется на основании тем местом, где была осуществлена его государственная регистрация[69].

Если юридическое лицо меняет место своего нахождения, что видно из рассматриваемой ситуации, то об этом факте следует сообщить в регистрирующий орган[70].

---

[69] П.2 ст.54 «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019)

[70] Пп. «в», п.1, п.5 ст.5 Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 26.11.2019) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020)

В отношении рассматриваемой ситуации, авторы ответа отметили необходимость проведения следующей процедуры:

1. Не позднее трех рабочих дней, после того, как соответствующее решение было принято (о переезде данной организации), ей следует направить в регистрирующий орган соответствующий комплект документов, который определен абзацами первым и вторым п.6 ст.12 Федерального закона №129-ФЗ:

- заявление, на основании которого должны быть внесены изменения в сведения, содержащиеся в государственном реестре, о юридическом лице. Такое заявление следует составить по форме №Р14001 (форма утверждена приказом ФНС России от 25.01.2012 № ММВ-7-6/25@)[71];

- к заявлению прикладывается решение юридического лица о том, что его место нахождения изменяется. В тех случаях, когда данное юридическое лицо не действует на основании типового устава, то таким решением является изменение, вносимое в устав (о том, что устав принят в новой редакции);

Для скорейшего перехода юридического лица из одной налоговой инспекции в другую, следует, до того момента, как в устав были внесены изменения, провести сверку платежей, что можно сделать самостоятельно. Для осуществления этого, в тот территориальный орган налоговой службы, где ранее была осуществлена регистрация, следует обратиться для сверки платежей. Если по результатам такой сверки была выявлена задолженность, то ее следует погасить в течение десяти рабочих дней. В тех случаях, когда задолженности по налогам не имеется, то должен быть подписан двухсторонний акт между организацией и налоговым органом. Такой акт должен быть представлен в пакете документов в составе сведений о том, что юридический адрес изменился.

2. Не ранее истечения трех недель после того, как в ЕГРЮЛ были внесены соответствующие сведения, организации следует подать пакет документов, в соответствии с которым изменяются сведения об адресе юридического лица, то есть, изменение ее места нахождение, на имя нового регистрирующего органа. Эта обязанность определяется абзацем четвёртым п. 6 ст. 17, абзацем вторым п. 1 ст. 18 Федерального закона №129-ФЗ. В состав документов следует включить:

- заявление о государственной регистрации изменений, которые вносятся в учредительные документы юридического лица. Форма такого заявления (№В13001) приведена в приказе ФНС России от 25.01.2012 № ММВ-7-6/25@;

---

[71] Приказ ФНС России от 25.01.2012 № ММВ-7-6/25@ (ред. от 25.05.2016) «Об утверждении форм и требований к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.05.2012 № 24139)

- документы, которые подтверждают право пользования тем объектом недвижимости, либо его частью, в котором будет располагаться предприятие по новому адресу. К таким документам можно отнести, как свидетельство о праве собственности, так и гарантийное письмо или договор аренды. Данная норма установлена п.6 ст.17 Федерального закона №129-ФЗ;

- решение на основании, которого вносятся я в учредительные документы (устав) данного юридического лица соответствующие изменения;

- непосредственные изменения, которые были внесены в учредительные документы (устав), либо сам устав, но в новой редакции;

- в соответствии с пп.3 п.1 ст.333.33 НК РФ, следует представить документ, подтверждающий факт уплаты государственной пошлины.

Регистрирующий орган, в соответствии с представленными документами, обязан внести измененные сведения в ЕГРЮЛ по факту нахождения юридического лица по новому адресу. После того, как необходимые изменения были внесены в реестр, организация считается снятой с налогового учета в старом налоговом органе и поставленной на налоговый учет в новой налоговой инспекции. Основанием этого следует считать . 2 ст. 11 Закона № 129-ФЗ, п.п. 3.6-3.6.3 Порядка..., утвержденного приказом МНС РФ от 03.03.2004 № БГ-3-09/178[72] (далее - Порядок).

В соответствии с требованиями, изложенными в п.4 ст.84 НК РФ при снятии с налогового учета налогоплательщика в одном налоговом органе и постановке его на налоговый учет в другом налоговом органе, все имеющиеся сведения о нем, включая регистрационные, налоговые и учетные дела должны быть переданы тому налоговому органу, который поставил на налоговый учет данного налогоплательщика, в соответствии с новым местом регистрации (см. также постановления Тринадцатого ААС от 20.12.2012 г. № 13АП-20501/12[73]).

Описанные процедуры должны быть совершены в рамках «одного окна» путем осуществления межведомственного взаимодействия. Кроме того, для налоговых органов

[72] Приказ МНС России от 03.03.2004 № БГ-3-09/178 (ред. от 29.06.2012) «Об утверждении Порядка и условий присвоения, применения, а также изменения идентификационного номера налогоплательщика и форм документов, используемых при постановке на учет, снятии с учета юридических и физических лиц» (Зарегистрировано в Минюсте России 24.03.2004 № 5685)

[73]Постановление Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 20.12.2012 по делу № А56-24235/2012Положения налогового законодательства не содержат запрета на принятие налоговым органом по новому месту нахождения налогоплательщика обеспечительных мер на основании решения о привлечении к налоговой ответственности, вынесенного налоговым органом по предыдущему месту нахождения налогоплательщика.

Москвы, порядок осуществления такого взаимодействия регламентирован приказом Управления по г. Москве от 29.02.2008 г. № 106[74].

В силу п.14 Регламента по организации работы структурных подразделений налоговых органов г. Москвы по подготовке и передаче пакета документов российских организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц, не относящихся к индивидуальным предпринимателям, в налоговый орган по новому месту нахождения (месту жительства), а также при прекращении деятельности организации через обособленное подразделение (далее - Регламент) определено, что при получении отделом инспекции соответствующей служебной записки, этот отдел обязан провести необходимые мероприятия. Целью осуществления этих мероприятий является подготовка сведений, а также документов по тому налогоплательщику, который изъявил желание перейти на обслуживание в другой налоговый орган. Такие документы должны быть переданы в новый налоговый орган.

Отдел регистрации и учета налогоплательщиков ИФНС России, расположенный по старому месту налогового учета данного налогоплательщика, должен не позднее истечения срока в три рабочих дня, с того момента, как данный налогоплательщик был снят с налогового учета, направить документы этого налогоплательщика в тот налоговый орган, который расположен по новому месту учета этого налогоплательщика. В состав этих документов входит регистрационное и учетное дело и его бухгалтерская отчетность (п.п. 2.4, 2.9-2.11 Регламента).

Не позднее следующего рабочего дня, который следует за датой получения документов рассматриваемого налогоплательщика, новый налоговый орган обязан поставить его на налоговый учет. Основанием для осуществления этого действия является выписка из ЕГРЮЛ, а также файл выгрузки из ЕГРН от того налогового органа, который ранее осуществлял учет данного налогоплательщика. По данному факту следует направить организации, принятой на налоговый учет с указанием нового КПП. ИНН организации, при этом, не меняется.

После внесения изменений в ЕГРЮЛ обособленное подразделение не может находиться по адресу головной организации, т.е. оно перестанет считаться таковым.

[74]Приказ УФНС РФ по г. Москве от 29.02.2008 № 106 «Об организации работы структурных подразделений налоговых органов г. Москвы по передаче пакета документов российских организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц, не относящихся к индивидуальным предпринимателям, в налоговый орган по новому месту нахождения (месту жительства), а также при прекращении деятельности организации через обособленное подразделение» (вместе с «Регламентом по организации работы структурных подразделений налоговых органов г. Москвы по подготовке и передаче пакета документов российских организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц, не относящихся к индивидуальным предпринимателям, в налоговый орган по новому месту нахождения (месту жительства), а также при прекращении деятельности организации через обособленное подразделение»)

Соответственно, организация должна быть снята с учета в налоговом органе по данному основанию.

О закрытии подразделения организация должна сообщить в налоговую инспекцию. Это нужно сделать в течение трех рабочих дней со дня прекращения деятельности через обособленное подразделение (п. 6 ст. 6.1, п. 2 ст. 23 НК РФ). Сообщение представляется по форме № С-09-3-2 (утверждена приказом ФНС России от 09.06.2011 г. № ММВ-7-6/362@[75]).

Обособленное подразделение будет снято с учета в течение десяти рабочих дней (п. 6 ст. 6.1, абзац 3 п. 5 ст. 84 НК РФ).

Таким образом, в рассматриваемой ситуации с момента регистрации изменения места нахождения компании следует представлять налоговую отчетность (в том числе по налогу на прибыль организаций) по новому месту учета. Отдельно представлять декларацию по обособленному подразделению не надо. Информация о суммах переплат, задолженностей и пр. будет передана между налоговыми органами вне зависимости от того, в каком периоде произошла смена места нахождения компании.

Как можно увидеть из достаточно пространного объяснения, тот вопрос, связанной с деятельностью ИФНС №23 по Москве, который решается в пределах «одного окна» налогоплательщику пришлось решать посредством консультаций с профессиональным бухгалтером и аттестованным аудитором, что, разумеется, нельзя считать нормальной ситуацией в области налогового регулирования. Разумеется, справедливости ради, можно отметить, что инициатором именно такого решения вопроса вполне мог быть и сам налогоплательщик, но сам факт, описанной в данной ситуации, в эпоху цифровой экономики, вряд ли можно считать нормальным. К тому же он наводит на мысль о профессионализме сотрудников этих налоговых инспекций.

Таким образом, мы проанализировали управленческие решения, принимаемые ИФНС №23 по городу Москве в отношении налогового регулирования. Основываясь на

[75] Приказ ФНС России от 09.06.2011 № ММВ-7-6/362@ (ред. от 19.10.2018) «Об утверждении форм и форматов сообщений, предусмотренных пунктами 2 и 3 статьи 23 Налогового кодекса Российской Федерации, а также порядка заполнения форм сообщений и порядка представления сообщений в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи» (вместе с «Порядком заполнения формы «Сообщение об участии в российских и иностранных организациях», «Порядком заполнения формы «Сообщение о создании на территории Российской Федерации обособленных подразделений (за исключением филиалов и представительств) российской организации и об изменениях в ранее сообщенные сведения о таких обособленных подразделениях», «Порядком заполнения формы «Сообщение об обособленных подразделениях российской организации на территории Российской Федерации, через которые прекращается деятельность организации (которые закрываются организацией)», «Порядком представления организациями и индивидуальными предпринимателями, а также нотариусами, занимающимися частной практикой, и адвокатами, учредившими адвокатские кабинеты, сообщений, предусмотренных пунктами 2 и 3 статьи 23 Налогового кодекса Российской Федерации, в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи») (Зарегистрировано в Минюсте России 11.07.2011 г. № 21307).

нормативных материалах, принятых, прежде всего, ФНС России, мы показали, что эти решения, пока еще, не соответствуют нормативным рекомендациям и указаниям, что требует оптимизации работы рассматриваемого налогового органа.

Трансформация деятельности рассматриваемого налогового органа в условиях цифровой экономики, уход от исключительно контрольной функции и акцент на сервисную функцию требуют новых подходов к организации деятельности, изменения системы мотивации сотрудников и повышения автоматизации их работы. Это обусловливает необходимость поиска новых подходов к оценке эффективности работы сотрудников налоговых органов, большего внимания к результатам социологических опросов налогоплательщиков.

2.3. Проблемы, выявленные при оценке организации контроля качества управленческих решений, принимаемых при налоговом регулировании на муниципальном уровне и рекомендации по их устранению

Завершая предыдущий раздел работы, мы попытались продемонстрировать, что принимая управленческие решения налоговый орган, который был рассмотрен в работе, не полностью понимает, в какой области управленческой деятельности он принимает решения, а это означает, что следует, прежде всего, пояснить, что следует считать налоговым регулированием. Это демонстрирует тот факт, что, принимая соответствующие решения, он, прежде всего, опирается на контролирующую функцию в своей деятельности. Вместе с тем, налоговое регулирование, как представляют экономические словари, есть не совсем контрольные функции, поскольку оно наполнено большим содержанием.

Например, Б. А. Райзберг пишет, что налоговое регулирование есть «меры косвенного воздействия на экономику, экономические и социальные процессы, путем изменения вида налогов, налоговых ставок, установления налоговых льгот, понижения или повышения общего уровня налогообложения, отчислений в бюджет»[76]. Но и это вряд ли можно считать объективным мнением.

Представляется, что наиболее полно понятие налогового регулирования раскрыл С.В.Барулин, который рассматривает его, как процесс, связанный с «макрорегулированием экономики, финансов страны и всего налогового процесса в обществе… Налоговое регулирование – составная часть процесса управления налогами, направленная на обеспечение реализации концепций налоговой политики государства и предприятий. Налоговое регулирование – это процесс детальной разработки способов реализации

[76] Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2009, 479 с.

налоговых планов, формирования и введения при необходимости новых и корректировки действующих налоговых режимов, направленных на реализацию ценового, фискального, регулирующего и контрольного назначения функций налогов, получивших количественное и качественное отражение в бюджетно-налоговых заданиях, целевых установках и налоговой концепции на конкретный период времени»[77].

Поэтому управленческие решения принимаются в ИФНС №23 области налогового регулирования, которое связано с субъективной деятельностью государства, связанной с использованием на практике регулирующих возможностей налогов, что осуществляется в рамках принятой государством налоговой концепции.

Мы провели исследование принятия управленческих решений в области налогового регулирования, выявив, какие субъекты и объекты принимают участие в принятии таких решений. Исследование показало, что государственное налоговое регулирование в его современном виде представляет собой совокупность форм, методов и инструментов управления налогообложением, направленных на вмешательство государства в рыночную экономику в соответствии с принятой концепцией экономического и социального развития. Налоговое регулирование – это также процесс управляющего воздействия государства на основные социально-экономические параметры развития страны и ее регионов, на отдельные сектора экономики, на финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов и домохозяйств, осуществляемый при помощи налогового механизма, адекватного сложившейся в экономике ситуации.

Принимать решение в области налогового регулирования правомочно исключительно государство, которое осуществляет эту функцию в лице его законодательных, исполнительных и иных уполномоченных органов различных уровней (федерального, регионального или местного). В число таких субъектов не могут входить налогоплательщики, которые осуществляют это регулирование посредством налоговой оптимизации, а также отстаивая свои права в налоговых спорах. Такие действия скорее подпадают под определение налогового менеджмента организаций и физических лиц.

Объектами, связанными с принятием управленческих решений в области налогового регулирования, следует считать: отраслевую структуру экономики, социальную структуру общества, а также финансовые ресурсы, образующиеся у налогоплательщиков в результате их деятельности, и совершающие движение в процессе выполнения налогами их функций[78].

---

[77] Барулин С.В. Налоговый менеджмент: Учебник / С.А.Барулин, Е.А.Ермакова, В.В.Степаненко – М., Дашков и К°, 2012. – С.40-41

[78]Головченко О.Н. Налогообложение субъектов электронной коммерческой деятельности // Финансовое право. 2019. № 2. - С. 24-27.

Принятие управленческих решений в области налогового регулирования тесным и непосредственным образом связано с налоговым планированием, прогнозированием и налоговым контролем.

Принятие управленческих решений в области налогового регулирования, тесно связано с предметом этих решений, которым является финансовые отношения, между государством и его регионами, с одной стороны, и налогоплательщиками (хозяйствующими субъектами, индивидуальными предпринимателями и населением) – с другой, по поводу формирования и перераспределения денежных средств, мобилизуемых при помощи налоговых и обязательных неналоговых платежей.

Целью принятия управленческих решений в области налогового регулирования должны по логике соответствовать целям налоговой политики Российской Федерации. Цели, задачи и приоритеты в области налоговой политики отражаются в формируемых ежегодно Министерством финансов России «Основных направлениях налоговой политики Российской Федерации»[79].

Цели налоговой политики определяются складывающейся текущей социально-экономической ситуацией. Таковыми целями в последние годы являются: достижение экономической стабилизации сбалансированность бюджета, интенсификация перехода на инновационный путь развития и рост благосостояния населения. В этом отношении решения, принимаемые в области налогового регулирования, прежде всего, должны преследовать следующие цели:

- создание стабильной налоговой системы, обеспечивающей бюджетную устойчивость и сбалансированность, финансовую стабилизацию и сокращение темпов инфляции;

- создание налоговых стимулов для модернизации экономики и оживления инвестиционной активности;

- налоговая поддержка и стимулирование инновационной деятельности;

- повышение эффективности налоговой системы;

- обеспечение налоговой конкурентоспособности страны на мировой арене;

- налоговая поддержка отечественного производителя;

- налоговое стимулирование развития малого предпринимательства;

- налоговая поддержка условий ведения бизнеса на территориях опережающего социально-экономического развития на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири;

[79] «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов»(утв. Минфином России)

- налоговая поддержка функционирования созданной с 1 января 2015 года свободной экономической зоны на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя;

- деофшоризация российской экономики.

Следует констатировать, что именно на этапах оценки эффективности и применения соответствующих адекватных мер налогового регулирования, выраженного в управленческих решениях, вся система налоговых отношений начинает давать сбой. Это обусловлено отсутствием теоретического обоснования и комплексного подхода к рассмотрению налогового регулирования как системы, обеспечивающей финансовую безопасность и экономическое развитие. Такая система должна быть основана на совокупности научно-обоснованных и взаимоувязанных показателей оценки эффективности налогообложения.

Управленческие решения, связанные с налоговым регулированием в общем виде – это приемы и способы, с помощью которых это регулирование осуществляется. Государство выполняет функции налогового регулирования, с помощью управленческих решений, применяя разнообразные методы воздействия и экономической оценки. Управленческие решения налогового регулирования можно классифицировать по общеизвестным группам. Рассмотрим эту классификацию немного подробнее.

По механизму воздействия на объект управленческие решения налогового регулирования делят на прямые и косвенные. Прямое регулирование вынуждает субъектов экономики принимать решения, основанные не на самостоятельном экономическом выборе, а на предписаниях (законах) государства. «Плановый уровень налоговых поступлений не имеет четкой адресной росписи по конкретным исполнителям, и, поэтому, их исполнение определяется результирующей составляющей разнообразных результатов хозяйственной деятельности налогоплательщиков, ориентированных на реализацию собственных интересов. Вследствие этого, методы налогового регулирования должны включать как методы прямого (законодательного) воздействия, так и методы косвенного воздействия на поведение налогоплательщиков, стимулирующих принятие ими решений, необходимых обществу»[80].

Нормативно-правовые и организационные управленческие решения в области налогового регулирования можно выделить определенные методы, которые применяются не только в России, но и за рубежом. К ним можно отнести:

- изменение видового состава системы налогов;

[80]Поветкина Н.А. Роль и значение доходов бюджета // Финансовое право. 2015. № 6. С. 15 - 21.

- изменение структуры налоговой системы (соотношения федеральных, региональных и местных налогов);

- замена одной формы или способа налогообложения другими;

- регулирование соотношения прямого и косвенного налогообложения;

- оперативное изменение налоговых ставок, и других элементов налогов, сроков и порядка уплаты налогов;

- регулирование соотношения прогрессивного, регрессивного и пропорционального налогообложения;

- дифференциация налоговых льгот и налоговых вычетов по объектам, плательщикам и направлениям;

- полное или частичное освобождение от налогов отдельных категорий налогоплательщиков;

- реструктуризация налоговой задолженности или рассрочка платежа;

- изменение сферы распространения налогов;

- введение специальных режимов налогообложения;

- регулирование налоговой нагрузки, ее перенос с одних налогоплательщиков на других.

Еще одной важной проблемой является вопрос о том, при помощи каких методов можно оценить мероприятия, связанные с эффективностью мероприятий, реализуемых при помощи принятия управленческих решений в области налогового регулирования. Такая оценка может осуществляться, как при помощи экономико-тематических, так и статистических методов, применяемых в экономическом анализе, включая метод статистических группировок, метод сравнения, финансово-расчетные методы, метод экспертных оценок и некоторые другие.

Следует отметить, при помощи, каких инструментов реализуются принятые управленческие решения. К таким инструментам относятся все прямые и косвенные налоги, ставки, применяемые по налогам, льготы, предоставляемые по налогам, налоговая база и налоговые санкции и пр.

В тех случаях, когда принятые управленческие решения относятся к использованию прямых методов налогового регулирования, то следует оперировать инструментами налогообложения, которые непосредственно, то есть, прямо влияют на доходы и расходы хозяйствующих субъектов, а также общества в целом. В состав таких методов следует включать:

- прямые налоги, связанные с доходами, имуществом, операциями;

- косвенные налоги, связанные с потреблением, операциям и видам деятельности;

- льготы, предоставляемые отдельным группам налогоплательщиков;

- прямые запреты и ограничения на правомерное поведение налогоплательщиков.

В отношении методов косвенного регулирования следует применять их только для самостоятельного выбора субъектами экономических отношений для выбора, как вариантов, так и сфер, в которых предпочтительно вести бизнес, поскольку они должны соответствовать целям, стоящим перед бюджетно-налоговой политики, а также перед общеэкономической политики государства.

Важным недостатком косвенных методов является определенный временной лаг, который связан с моментом, когда государство применяет эти меры и, когда на них реагируют субъекты экономической деятельности, а, тем более, когда проявляется соответствующий результат. Если принимаются управленческие решения по использованию косвенных методов налогового регулирования, то следует оперировать теми инструментами налогообложения, которые опосредовано (косвенно) влияют на доходы и расходы налогоплательщиков, что ведет к осознанному выбору н6алогоплательщиками сферы их деятельности, а также режима налогообложения, формированию системы налогового учета, например, связанного с порядком начисления амортизации и пр. Таким образом, косвенное регулирование является преимущественно налогообложение источников доходов, а также получателей финансовых ресурсов, являющихся, как хозяйствующими субъектами, так и общества в целом, индивидов, организаций, а также их объединений.

Таким образом, работа, проделанная в настоящей части исследования, дает возможность сделать вывод, что эффективность управленческих решений принимаемых в сфере налогового регулирования, определяется, прежде всего, тем, в какой степени были достигнуты цели, стоящие перед налоговой, экономической и социальной политикой страны. Научно-прикладные исследования, проведенные в этой области, в целом повышают эффективность налогового регулирования и направлены на оформление имеющихся, но разрозненных методов в единую теоретико-методологическую концепцию систем бюджетно-налогового регулирования, которое ориентируется на конечный результат.

В целом, работа, проведенная в настоящей главе, показывает, что в этой области необходимы комплексные исследования в отношении влияния применяемых методов и инструментов налогового регулирования на экономические параметры и социальные процессы. В результате этого должна быть разработана качественная система оценки эффективности налоговой политики и управленческих решений, которые направлены на ее реализацию, что следует считать результатом налоговых реформ. Вся эта работа должна быть основана на соответствующих критериях и оценочных показателях.

Следует признать, что методы и инструменты налогового регулирования, которые реализуются при помощи управленческих решений, могут быть распространены и на систему обязательных неналоговых платежей, включая таможенные пошлины и плату за загрязнение окружающей среды.

В современных условиях налоговое регулирование должно быть адекватным глобальным вызовам, и оно должно играть основную роль в развитии импортозамещения, создавая благоприятные условия для подъема отечественной промышленности и повышения ее инвестиционной привлекательности. Финансовая безопасность России сегодня напрямую зависит от стабильности налогообложения и гибкости системы налогового регулирования. При выборе методов и инструментов такого регулирования целесообразно применять те из них, которые не приведут к дальнейшей макроэкономической дестабилизации, и которые не придется отменять на этапе очередных экономических реформ.

Заключение

Работа, выполненная в теоретической части исследования, показала, что, в результате принятия Правительством Российской Федерации в 2008 году распоряжения №1662-р в стране произошли значительные изменения. Данное распоряжение предусматривало не только поддержку стабильных темпов экономического роста, но и

увеличение доли экономически активного населения, которое принимает участие в секторе малого и среднего предпринимательства, должно было увеличиться к 2020 году до 60%.

Развивая данное направление, федеральным законодателем в 2015 году был принят Федеральный закон, направленный на развитие муниципально-частоного партнерства, что определяет особую роль налоговых органов, осуществляющих свою деятельность в муниципальных образованиях, которые должны были, в силу отмеченных общегосударственных предписаний, сместить акцент с исключительно контрольной работы, на содействие малому и среднему предпринимательству. Проведение такой работы должно быть направлено на принятие таких управленческих решений, которые давали бы рассматриваемому сектору экономики не только получить эффективный регулятор, но и к созданию благоприятных условий, направленных на развитие данного сектора.

В свою очередь, органы местной власти, реализуя данные предписания, выраженные, в том числе, и в форме законодательных актов федерального уровня, должны были получить оказывать непосредственное влияние на структуры малого и среднего предпринимательства, включая создание таких предприятий, которые были бы конкурентоспособными. Это давало возможность органам местного самоуправления получить надежный источник финансирования их деятельности из налоговых поступлений таких предприятий.

Выполнение этих решений, как было показано в работе, неразрывно связано с контролем осуществляемой деятельности, который, прежде всего, должен быть направлен на информирование непосредственных исполнителей о ходе работы и насколько проведение этой работы соответствует тем планам, которые имеются у руководства. В этом отношении важна заинтересованность сотрудников в том, чтобы его усилия были, как оценены по достоинству, так и замечены окружающими, поскольку только они могут их оценить по достоинству.

Изучив данные теоретические задачи в первой части настоящего исследования, мы избрали для рассмотрения в практической области конкретный налоговый орган, которым явилась инспекция Федеральной налоговой службы №23 по городу Москве. Изучение деятельности этого налогового органа было проведено, как непосредственно по его официальному сайту, так и, по отзывам о ее работе, размещенных в сети Интернет.

Результат исследования показал, что даже сам налоговый орган позиционирует свою деятельность, как такую, в которой результаты осуществления принятых им решений приходиться ждать достаточно долго, что отражено непосредственно на его официальном сайте.

Второй, не менее важной проблемой, является то, что сеть Интернет переполнена критическими отзывами налогоплательщиков, являющихся клиентами данной налоговой инспекции. Суть этих отзывов так же сводиться к тому, что управленческие решения, которые принимает данный налоговый орган, приходиться ждать, как неопределенно долго, так и с превышением сроков, которые предусмотрены норами действующего законодательства.

Особо вопиющим фактом следует считать тот, который выявлен автором самостоятельно, и приведен в правовой системе «Гарант», демонстрирующий, что для решения вопроса, который, как указывают авторы цитируемого документа, должен был быть решен при использовании системы «одного окна», пришлось решать едва ли не путем «всенародного обсуждения». Следует отметить, что даже обращение на сайт «Гаранта» не является беспримерным условием того, что данный вопрос будет решен.

Сказанное, по мнению автора, свидетельствует о том, что в эпоху цифровой экономики и электронного правительства решение вопросов, при помощи таких способов, не следует считать наиболее оптимальным.

С целью избегания в дальнейшей деятельности инспекции подобных проблем, автор считает необходимым рекомендовать к использованию на практике:

1. Неукоснительно соблюдать требования федерального законодательства, включая предписания Федеральной Налоговой службы Российской Федерации и ее Управления по городу Москве.

2. Развивать и более полно применять возможности, предоставляемые телекоммуникационными системами, включая сеть Интернет, что, в свою очередь, сократит время нахождения налогоплательщиков в налоговом органе.

3. Реализуя выполнение предыдущего пункта и с целью сокращения численности налогоплательщиков в офисе инспекции, составить график перевода налогоплательщиков на электронные средства коммуникации.

4. Изучать своевременно вопросы, волнующие налогоплательщиков, которые представлены на официальных сайтах, и своевременно реагировать на замечания, высказанные налогоплательщиками.

5. Для тех налогоплательщиков, которые посещают налоговый орган путем личной явки, максимально сосредоточить в одном окне оказываемые налоговым органом услуги, что должно быть направлено на сокращение времени их нахождения в инспекции.

В ходе проведения настоящего исследования, автором самостоятельно разработаны вопросы, которые были изучены во второй главе. По результатам проведения этой работы, автором самостоятельно были сформулированы вышеприведенные рекомендации.

Основными направлениями в изучении данного вопроса можно считать мониторинг изменения отношения налогоплательщиков к изучаемой инспекции, что можно провести, как путем изучения информации, размещаемой в Интернете, так и через непосредственное анкетирование в помещении инспекции.

Таким образом, цель, поставленная во введении к настоящему исследованию, достигнута, а намеченные задачи решены.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ.// Российская газета, 08.12.1994, №238-239.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ.// Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, №5, Ст.410.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ.// Российская газета, 12.08.1998, №153-154.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ.// Российская газета, 06.08.1998, №148-149..
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ.// Парламентская газета, 10.08.2000, №151-152.
6. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 N 95-ФЗ.// Российская газета, 27.07.2002, №137.
7. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».// Российская газета, 10.08.2001, №153-154.
8. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ «О персональных данных».// Российская газета, 29.07.2006, №165.
9. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».// Российская газета, 09.12.2011, №278.
10. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».// Российская газета, 17.07.2015, №156.
11. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21.01.2016 N 1«О некоторых вопросах применения законодательства о возмещении издержек, связанных с рассмотрением дела».// Российская газета, 01.03.2016, №43.
12. Постановление Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 20.12.2012 по делу N А56-24235/2012Положения налогового законодательства не содержат запрета на принятие налоговым органом по новому месту нахождения налогоплательщика обеспечительных мер на основании решения о привлечении к налоговой ответственности, вынесенного налоговым органом по предыдущему месту нахождения налогоплательщика.// Документ опубликован не был. Цитируется по СПС «КонсультантПлюс».
13. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»).// Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, №47, Ст.5489.
14. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов (утв. Минфином России).// Документ опубликован не был. Текст документа приведен в СПС

«КонсультантПлюс» в соответствии с публикацией на сайте https://www.minfin.ru по состоянию на 03.10.2019.

15. Приказ МНС России от 03.03.2004 N БГ-3-09/178 «Об утверждении Порядка и условий присвоения, применения, а также изменения идентификационного номера налогоплательщика и форм документов, используемых при постановке на учет, снятии с учета юридических и физических лиц» (Зарегистрировано в Минюсте России 24.03.2004 N 5685).// Российская газета, 30.03.2004, №64.
16. Приказ ФНС России от 09.06.2011 N ММВ-7-6/362@ «Об утверждении форм и форматов сообщений, предусмотренных пунктами 2 и 3 статьи 23 Налогового кодекса Российской Федерации, а также порядка заполнения форм сообщений и порядка представления сообщений в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи» (вместе с «Порядком заполнения формы «Сообщение об участии в российских и иностранных организациях», «Порядком заполнения формы «Сообщение о создании на территории Российской Федерации обособленных подразделений (за исключением филиалов и представительств) российской организации и об изменениях в ранее сообщенные сведения о таких обособленных подразделениях», «Порядком заполнения формы «Сообщение об обособленных подразделениях российской организации на территории Российской Федерации, через которые прекращается деятельность организации (которые закрываются организацией)», «Порядком представления организациями и индивидуальными предпринимателями, а также нотариусами, занимающимися частной практикой, и адвокатами, учредившими адвокатские кабинеты, сообщений, предусмотренных пунктами 2 и 3 статьи 23 Налогового кодекса Российской Федерации, в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи») (Зарегистрировано в Минюсте России 11.07.2011 N 21307).// Российская газета, 19.07.2011, №155 (опубликован без приложений 1-16). По информации, опубликованной в «Российской газете», N 155, 19.07.11, приложения NN 1 - 16 к приказу публикуются на сайте ФНС России http://www.nalog.ru/ в разделе Государственная регистрация и учет налогоплательщиков /Учет налогоплательщиков /Нормативные акты, регламентирующие вопросы учета налогоплательщиков http://www.nalog.ru/gosreg/reg_np/regnp_laws/3825932/.
17. Приказ ФНС России от 25.01.2012 N ММВ-7-6/25@ (ред. от 25.05.2016) «Об утверждении форм и требований к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств»

(Зарегистрировано в Минюсте России 14.05.2012 N 24139).// Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, 29.10.2012, №49 (прил.1-19 не приводятся). По информации, опубликованной в «Бюллетене нормативных актов федеральных органов исполнительной власти», N 44, 29.10.12, информация размещена на официальном сайте Федеральной налоговой службы по адресу: http://www.nalog.ru.

18. Приказ ФНС России от 22.02.2013 N ММВ-7-12/95@«Об утверждении методик расчета значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителя Федеральной налоговой службы по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности» вместе с "Методикой расчета значения показателя «Предельный срок осуществления регистрации общества с ограниченной ответственностью территориальными органами ФНС России», «Методикой расчета показателя «Доля налогоплательщиков, имеющих возможность доступа по каналам связи и через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» к персонифицированной информации о состоянии расчета с бюджетом», «Методикой расчета показателя «Предельное количество человеко-часов, затрачиваемое на деятельность, связанную с уплатой налогов, предприятиями малого и среднего бизнеса», «Методикой расчета значений показателя «Доля налогоплательщиков, удовлетворительно оценивающих качество работы налоговых органов».// Документ опубликован не был. Цитируется по СПС «КонсультантПлюс».
19. Приказ ФНС России от 29.12.2015 N ММВ-7-17/610@«Об утверждении Регламента осуществления мониторинга обращений, отзывов, комментариев налогоплательщиков (обратная связь), полученных при оценке качества государственных услуг, оказываемых ФНС России». ».// Документ опубликован не был. Цитируется по СПС «КонсультантПлюс».
20. Приказ ФНС России от 02.12.2016 N ММВ-7-1/666@«Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2017 - 2021 годы».// Документ опубликован не был. Цитируется по СПС «КонсультантПлюс».
21. Приказ ФНС России от 23.08.2017 N ММВ-7-4/628@"Об утверждении примерного должностного регламента федерального государственного гражданского служащего Федеральной налоговой службы"(Зарегистрировано в Минюсте России 08.09.2017 N 48115).// Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 11.09.2017.

22. Приказ ФНС России от 06.04.2018 N ММВ-7-6/200@«Об утверждении Положения об Управлении информационных технологий Федеральной налоговой службы».// Документ опубликован не был. Цитируется по СПС «КонсультантПлюс».
23. Приказ ФНС России от 28.11.2019 N ММВ-7-19/598@«Об утверждении Миссии и Политики ФНС России в области качества на 2019 - 2021 годы»(вместе с «Планом мероприятий по реализации Политики ФНС России в области качества на 2019 - 2021 годы»). // Документ опубликован не был. Цитируется по СПС «КонсультантПлюс».
24. Приказ УФНС РФ по г. Москве от 29.02.2008 N 106«Об организации работы структурных подразделений налоговых органов г. Москвы по передаче пакета документов российских организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц, не относящихся к индивидуальным предпринимателям, в налоговый орган по новому месту нахождения (месту жительства), а также при прекращении деятельности организации через обособленное подразделение»(вместе с «Регламентом по организации работы структурных подразделений налоговых органов г. Москвы по подготовке и передаче пакета документов российских организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц, не относящихся к индивидуальным предпринимателям, в налоговый орган по новому месту нахождения (месту жительства), а также при прекращении деятельности организации через обособленное подразделение»).// Учет, налоги, право (в Москве), 22-28 апреля 2008 года, №16 (начало). Учет, налоги, право в Москве, 29 апреля – 5 мая 2008 года, №17 (продолжение).
25. Европейская хартия местного самоуправления (совершено в Страсбурге 15.10.1985).// Собрание законодательства Российской Федерации,1998, №36, Ст.4466.
26. Акатьева М.Д. Организация, планирование, координация и контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. N 10. - С. 11 - 19.
27. Алексеев Д.Б. Система государственной контрольной деятельности // Административное и муниципальное право. 2015. N 11. С. 1131 - 1137.
28. Аржанов В.В. Административно-правовая процедура согласования муниципально-правовых актов // Административное право и процесс. 2017. N 5. - С. 75 - 78.
29. Барулин С.В. Налоговый менеджмент: Учебник / С.А.Барулин, Е.А.Ермакова, В.В.Степаненко – М., Дашков и К, 2012. – С.40-41

30. Бреслав Е. П. Как развить цифровую экономику в вашей организации уже сегодня // Качество. Инновации. Образование. 2017. № 4 (143). - С. 51–61.
31. Глебова, О. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О. В. Глебова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2017. – 274 c. – С.10.
32. Головченко О.Н. Налогообложение субъектов электронной коммерческой деятельности // Финансовое право. 2019. N 2. С. 24 - 27.
33. Гончаренко Л. И., Вишневская Н. Г. Современное состояние налогового администрирования по налогу на добавленную стоимость в России // Проблемы анализа риска. 2017. Т. 14. № 4. - С. 6–13.
34. Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: учебное пособие / Екатеринбург: изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.
35. Гришина Е.П. Развитие и защищенность малого и среднего бизнеса как фактор экономической безопасности России // Безопасность бизнеса. 2018. N 4. - С. 3 - 9.
36. Егупов Д.А. О практике защиты прав хозяйствующих субъектов от необоснованных внеплановых проверок // Прокурор. 2016. N 1. - С. 69 - 72.
37. Жочкина И.Н., Клочкова А.В. Государственное экологическое управление на региональном уровне (по результатам экспертного опроса) // Экологическое право. 2017. N 2. С. 19 - 27.
38. Зотова Е.К. Пределы использования иска о восстановлении корпоративного контроля // Вестник гражданского права. 2019. N 3. - С. 154 - 170.
39. Зубарев С.М., Сладкова А.В. О понятии и сущности цифровых технологий контроля в сфере государственного управления // Административное право и процесс. 2019. N 9. - С. 53 - 59.
40. Инспекция Федеральной налоговой службы России №23 по Юго-Восточному административному округу URLhttps://yandex.ru/maps/org/inspektsiya_federalnoy_nalogovoy_sluzhby_rossii_23_po_yugo_vostochnomu_administrativnomu_okrugu/1352214963/?ll=37.756978%2C55.686120&source=wizbiz_new_text_single&z=15 (дата обращения: 20.01.2020)
41. Иризепова М.Ш. Региональные особенности систем налогообложения малого и среднего бизнеса // Налоги и налогообложение, 2015,№2, - С.134-143.
42. ИФНС России №23 по г. Москве URLhttps://www.nalog.ru/rn77/ifns/imns77_23/ (дата обращения: 20.01.2020)

43. Кабанова И.Е. Правовые основы и практика реализации муниципально-частного партнерства // Юрист. 2018. N 4. - С. 11 - 17.
44. Каракушян Д.В., Косников С.Н. особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления URLhttps://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya (дата обращения: 19.01.2020).
45. Касьянова С.А. Внутренний контроль как элемент системы экономической безопасности организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. N 14. - С. 34 - 41.
46. Контроль в финансово-бюджетной сфере: научно-практическое пособие / И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина, Н.Е. Абрамова и др.; отв. ред. И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина. М.: ИЗиСП, КОНТРАКТ, 2016. - 320 с.
47. Конюхов В. Ю., Харченко А. А. Цифровая экономика как экономика будущего // Молодежный вестник ИрГТУ. 2017. № 3 (27). - С. 17.
48. Лымарь Е.Н. Эффективность государственной поддержки малого и среднего бизнеса как участников рынка с монополистической конкуренцией // Вестник ЧелГУ, 2012, №10. – С.18-26.
49. Малис Н.И. Налоговая политика должна мотивировать легализацию микробизнеса // Налоговый вестник - Консультации. Разъяснения. Мнения. 2018. N 1. - С. 68 - 73.
50. Малышев Е.А., Беляев Д.А., Кашурникова Т.И. Налоговое регулирование малого предпринимательства на муниципальном уровне // Вестник ЗабГУ, 2018, т.24, №4. – С.108 – 118.
51. Межрайонная ИФНС №46 по г.Москве - (Единый центр регистрации) URLhttps://www.nalog.ru/rn77/ifns/imns77_46/ (дата обращения: 21.01.2020).
52. Налоги и аналитика. Правовые консультации. Налоги налогообложение. Гарант.ру URLhttps://www.garant.ru/consult/nalog/1310123/ (дата обращения: 21.01.2020).
53. Налоговая инспекция №23 Москва в ЮВАО URLhttps://nalogovaya.ru/imns/imns_326.htm (дата обращения 21.01.2020).
54. Налоговый контроль-2019: ФНС подвела итоги [Электронный ресурс] URL https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/nalogovyy-kontrol-2019-fns-podvela-itogi/ (дата доступа 02.06.2020).
55. Омелехина Н.В. Финансовые риски регионального и местного уровня: правовая идентификация и видовое разнообразие // Финансовое право. 2018. N 6. - С. 11 - 17.

56. Отчет о поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации по состоянию на 1 января 2017 года [Электронный ресурс] URL https://docviewer.yandex.ru/view/850084149/?page=1&*=cZG2Hr%2BIKSKcY%2F%2BI%2FDDuEcE0Vp97InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVNNkRfS1BOVktNaThWUzlVekhmNERlM2RsSkRsbExDNk1Ud2RZS3JTTzVuX0V2dTFfd0x5MkljU1BuN0FiZ3YwdENCTVdFZ19HNDVsa0NVU1NmN01pS2h2dHZnR3Z2azlUcWFPUk5NT3BTMnBHSmpnVjBsdEdlWmU3MGZsR01za1E9PT9zaWduPVNjcFdOUl9seTdmcUR5TDZESTJLa2hGQUp3eHBMbktzSWVBaUNybHFUT2s9IiwidGl0bGUiOiIxLU5NX1JlcDIwMTYueGxzeCIsIm5vaWZyYW1lIjpmYWxzZSwidWlkIjoiODUwMDg0MTQ5IiwidHMiOjE1ODQ3OTMyMDc3NDIsInl1IjoiNjI5OTUyMzAyMTU4MjE4NjYxMiJ9 (дата обращения 21.03.2020)
57. Петух А.В., Сафонова М.Ф. Современный аудит в условиях цифровизации экономики: проблемы и перспективы развития // Международный бухгалтерский учет. 2019. N 10. - С. 1154 - 1169.
58. Поветкина Н.А. Роль и значение доходов бюджета // Финансовое право. 2015. N 6. - С. 15 - 21.
59. Показатели деятельности ФНС России на 2019 год [Электронный ресурс] https://www.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/about_fts/indic2019.pdf (дата обращения: 20.01.2020)
60. Портнягин А.И. Разработка управленческих решений в государственных органах: особенности, проблемы, пути повышения эффективности // Журнал РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2013. – № 6 (107). – С. 86-96.
61. Правовое регулирование экономических отношений в современных условиях развития Беляева [и др].; отв. ред. В.А. Вайпан, М.А. Егорова. М.: Юстицинформ, 2019. - 376 с.
62. Предоставление налоговой и бухгалтерской отчетности в электронном виде https://www.nalog.ru/rn77/service/pred_elv/ (дата обращения 20.01.2020).
63. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.; ИНФРА-М, 2009, - 479 с.
64. Рыков И. Субсидиарная ответственность в Российской Федерации. М.: Статут, 2017. 192 с.
65. Саидов З.А., Чажаев М.И., Ялмаев Р.А. Принятие и исполнение государственных решений. Учебное пособие. Грозный: Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015. – 132 с.

66. Сведения по показателям деятельности ФНС России за 2020 год URLhttps://www.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/about_fts/indsved2020.pdf (дата обращения 20.01.2020).
67. Смирнова Е. Е. Налоговый контроль в цифровой экономике // Финансы. 2017. № 11. - С. 32–34.
68. Соколова Г.А. Управляем изменениями в организации // Руководитель автономного учреждения. 2014. N 4. - С. 60 - 67.
69. Соловьев И.Н. О мерах по поддержке предпринимательства и снижению административных барьеров для бизнеса // Административное право и процесс. 2013. N 9. - С. 27 - 30.
70. Сулакшин С.С. Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и практической экономике. - М., Научный эксперт, 2008, Т.2. - 840 с.
71. Титов А.С. Новеллы камерального и выездного налогового контроля // Российская юстиция. 2018. N 12. - С. 12 - 14.
72. Тускаева М.Р., Кудаева А.М. Сравнительный анализ налоговой нагрузки на экономику в Российской Федерации и в зарубежных странах // Социально-экономическое развитие региона в условиях модернизации: материалы Всерос. межвуз. научн.-практ. конф. Преподавателей и студентов. Владикавказ, 2015. - С.453-461.
73. Челышева Э.А. Проблемы и перспективы совершенствования налогового регулирования // Научный вестник Южного института менеджмента, 2016, №1, с.35
74. Федеральные, региональные и местные налоги в 2019-2020 годах URLhttps://nalog-nalog.ru/nalogovaya_sistema_rf/federal_nye_regional_nye_i_mestnye_nalogi/ (дата обращения: 19.01.2020)
75. Ядрихинский С.А. К вопросу о понятии налогового правоотношения // Налоги. 2018. N 6. - С. 16 - 19.