

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## INSTITUTIONAL MODELS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: H2

УДК: 351/354

### РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ



**София Сергеевна Денисенко**

государственный налоговый инспектор, Межрайонная ИФНС России № 14  
по Алтайскому краю, Россия, Барнаул, sofiadenisenko29@gmail.com

**Резюме.** В условиях проводимой трансформации налоговой системы Российской Федерации остро стоит проблема оценки результативности налоговых органов как инструмента реализации стратегических целей государственного управления. В данной статье представлены теоретические аспекты эффективности работы налоговой службы, показатели результативности в приоритетных направлениях развития налоговой системы. Особое внимание уделено вопросам соответствия достигнутых результатов формулировкам, удаляемым в стратегических документах, а также практическим аспектам деятельности налоговых органов на федеральном и региональном уровнях. На основании изучения статистической информации и аналитических данных выявляются некоторые тенденции и явления, влияющие на результативность.

Сформулированы предложения по совершенствованию подходов к оценке деятельности налоговых органов с учетом цифровизации, повышения прозрачности и ориентации на налогоплательщика. Полученные выводы могут быть использованы при разработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности налогового администрирования и устойчивое развитие налоговой системы страны.

**Ключевые слова:** налоговая система, результативность налоговых органов, стратегическое управление, показатели эффективности, налоговое администрирование, ФНС России, цифровизация, налоговая политика

**Для цитирования:** Денисенко С.С. Результативность налоговых органов в контексте стратегического развития налоговой системы // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 25. С. 5–18.

# EFFECTIVENESS OF TAX AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE TAX SYSTEM

**Sofia S. Denisenko**

State Tax Inspector, Interdistrict IFTS of Russia No. 14 for Altai Krai, Russia, Barnaul, sofiadenisenko29@gmail.com

**Resume.** In the context of the ongoing transformation of the tax system of the Russian Federation, the problem of assessing the effectiveness of tax authorities as a tool for implementing strategic goals of public administration is acute. This article presents the theoretical aspects of the effectiveness of the tax service, performance indicators in the priority areas of the development of the tax system. Special attention is paid to the compliance of the achieved results with the formulations deleted in the strategic documents, as well as practical aspects of the activities of tax authorities at the federal and regional levels. Based on the study of statistical information and analytical data, some trends and phenomena affecting performance have been identified.

Proposals have been formulated to improve approaches to assessing the activities of tax authorities, taking into account digitalization, increased transparency and taxpayer orientation. The findings can be used in the development of management solutions aimed at improving the efficiency of tax administration and the sustainable development of the country's tax system.

**Keywords:** tax system, effectiveness of tax authorities, strategic management, performance indicators, tax administration, Federal Tax Service of Russia, digitalization, tax policy

**For citation:** Denisenko S.S. Effectiveness of Tax Authorities in the Context of the Strategic Development of the Tax System. *Upravlenie sovremennoj organizacij: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives.* 2025;25:5–18. (In Russ.).

## Теоретические основы оценки результативности налоговых органов

В научной и прикладной литературе под результативностью государственных органов понимается степень достижения ими заранее поставленных целей и задач в пределах их полномочий и ресурсов. В рамках системы публичного управления результативность рассматривается как показатель, отражающий не только объем и качество выполненных функций, но и влияние этих действий на социально-экономическое развитие. Для налоговых органов, как части государственной системы управления, результативность становится индикатором не только фискальной отдачи, но и уровня доверия налогоплательщиков, прозрачности администрирования и способности адаптироваться к изменениям налоговой среды (Фролова, 2023, Шарапов, 2022).

Критерии оценки деятельности налоговых органов имеют междисциплинарный характер и охватывают как количественные, так и качественные параметры. Среди них можно выделить уровень собираемости налогов, количество проведенных проверок, снижение уровня задолженности, а также долю добровольно уплаченных налогов в общем объеме поступлений. Кроме того, важным направлением становится анализ взаимодействия с налогоплательщиками, уровень

цифровизации процессов и доступность сервисов. Отдельного внимания заслуживают коэффициенты, соотносящие реальные поступления с потенциальными возможностями региона. Эти показатели позволяют судить о том, насколько эффективно налоговая система использует имеющиеся ресурсы.

В работах некоторых авторов оценка результативности налоговых органов ориентирована на выработку аналитических инструментов и часто служит теоретической базой для совершенствования практической деятельности налоговых органов (Лапина, 2022; Минаев, 2023; Чалова, Зинченко, 2021). Однако в условиях реального управления применение этих методик может быть ограничено в связи с недостаточной адаптированностью к динамике и сложности современной налоговой системы (табл. 1).

Современные методики включают в себя расчеты, учитывающие налоговую нагрузку, административные издержки, эффективность контрольной деятельности, а также оценку воздействия на экономическое поведение плательщиков. В ряде регионов разрабатываются модели, ориентированные на интегральную оценку, в том числе с использованием информационно-аналитических платформ.

Стратегическое управление налоговой системой представляет собой комплекс мер, направленных

на долгосрочное повышение ее устойчивости, справедливости и адаптивности. Основу стратегического подхода составляет синтез макроэкономических целей с инструментами налоговой политики и административного контроля. В этой связи особую роль играют модели, направленные на интеграцию пока-

зателей результативности в систему государственного программного управления (Савина, Исаев, 2023).

Существуют разные теоретические подходы, включая институциональный, процессный и системный, каждый из которых подчеркивает определенные аспекты управления (табл. 2).

**Сравнительная характеристика авторских методик оценки эффективности деятельности налоговых органов**

*Table 1*

**Comparative characteristics of the author's methods for assessing the effectiveness of tax authorities**

Автор и название подхода	Суть подхода	Выявленные ограничения
<b>А.Т. Щербинин</b> Методика расчета коэффициента начисления (Щербинин, 2007)	Предлагается использовать долю налогов, самостоятельно исчисленных налогоплательщиком, по отношению к общей сумме начислений	Не учитывается реальный уровень поступлений и фактическая уплата налогов
<b>Г.Н. Карташова</b> Оценка эффективности через разницу между прогнозируемыми и фактическими поступлениями (Карташова, 1999)	Эффективность оценивается через отклонение от ожидаемых объемов налоговых поступлений	Отсутствует надежный механизм определения реалистичного прогноза
<b>Д.В. Крылов</b> Методика расчета коэффициента собираемости (Крылов, 2020)	Предлагается соотносить фактические налоговые поступления с налоговым потенциалом региона, который включает оценку налогооблагаемой базы	Вызывает сложности корректное определение величины налогового потенциала
<b>Н.А. Попонова</b> Методика оценки по уровню собираемости (Попонова, 2017)	В основу положен показатель собираемости налогов как ключевой индикатор эффективности налоговой службы	Недостатком является односторонний подход, исключающий комплексную оценку

Источник: составлено автором по данным открытых интернет-источников

**Теоретические подходы к стратегическому управлению налоговой системой**

*Table 2*

**Theoretical approaches to the strategic management of the tax system**

Институциональный подход	Процессный подход	Системный подход
Акцентирует внимание на регуляторной среде и организационных возможностях налоговой службы	Рассматривает деятельность налоговых органов как совокупность последовательных этапов, эффективность которых можно измерить	Исходит из взаимосвязей налоговых, экономических и социальных факторов в рамках единой управленческой системы

Источник: составлено автором по данным открытых интернет-источников

Таким образом, результативность налоговых органов в стратегическом контексте предполагает не только контроль за сбором налогов, но и активное участие в обеспечении экономической стабильности, реализации социальной политики и цифровой трансформации административных процессов.

#### **Стратегические цели развития налоговой системы России**

Развитие налоговой системы Российской Федерации (далее — РФ) направляется целым рядом программных документов, отражающих приоритеты и цели государства в сфере фискального регулирования и администрирования. Деятельность налоговых ор-

ганов как участников налоговых правоотношений регулируется многочисленными нормативными актами, основными среди которых можно назвать следующие:

- Конституция РФ<sup>1</sup>;
- Налоговый кодекс РФ<sup>2</sup> (далее — НК РФ);
- Закон РФ от 21 марта 1991 г. № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации»<sup>3</sup>;
- Постановление Правительства РФ «О Федеральной налоговой службе Российской Федерации»<sup>4</sup>;
- приказы и письма Министерства финансов РФ<sup>5</sup>.

Важным элементом современной налоговой политики становится стратегическое планирование, которое позволяет выстраивать работу налоговых органов с учетом долгосрочных приоритетов государства. Этот подход активно внедряется в деятельность ФНС России, где применяется программно-целевой метод управления. Основой для такого планирования выступает Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>6</sup>.

Примером реализации стратегического подхода стала Стратегическая карта ФНС России на 2014–2018 гг., утвержденная в период руководства М.В. Мишустиным<sup>7</sup>. Она отражала ключевые направления деятельности службы и содержала конкретные мероприятия, направленные на повышение эффективности налогового администрирования. Одним из инструментов стратегического управления в налоговой сфере стало также регулярное представление публичной отчетности о достигнутых результатах. В частности, ФНС России разработала механизм ежегодной публичной декларации целей и задач, отражающей ключевые направления работы и показатели результативности. Ниже представлены итоги деятельности ФНС России за 2024 г., демонстрирующие эффективность работы налоговой системы и ее восприятие со стороны граждан (рис. 1).

Представленные показатели позволяют судить о сбалансированной работе ФНС России как в части внутренней эффективности, так и взаимодействия с обществом. Особенно показательно, что 90% граждан удовлетворены качеством предоставляемых налоговых услуг — это свидетельствует о серьезных сдвигах в сторону сервисной модели работы. При этом, несмотря на продолжающееся совершенство-

вание цифровых платформ, сумма ошибочных платежей остается заметной, что может быть связано с интерфейсными ошибками, человеческим фактором или сложностью навигации в системах.

Масштабы работы налоговой службы подчеркивают количество совершаемых платежных операций (280 млн ед.), а также объем открытых данных (225 шт.), что говорит о постепенной цифровизации и открытости деятельности ФНС России.

Важным результатом можно считать то, что менее 15% налоговых споров не были разрешены в пользу налогоплательщиков, это подтверждает правовую обоснованность решений службы и устойчивость применяемой практики. Почти половина задолженностей (47%) была урегулирована без принудительных мер — это также демонстрирует эффективность согласительных процедур. Отдельного внимания заслуживает уровень доверия к антикоррупционной работе — более 85% налогоплательщиков оценивают ее положительно, что говорит об укреплении институциональной репутации ФНС.

Итоги работы ФНС России за 2024 г. свидетельствуют о положительных тенденциях в развитии налоговой системы страны, а значит, подтверждают системный и стратегический характер работы службы.

На сегодняшний день стратегический подход получил развитие в Плане деятельности ФНС России на 2025 г. и плановый период 2026–2030 гг., утвержденном Министерством финансов РФ. Этот документ представляет собой комплексную программу, в которой сформулированы цели, задачи и ожидаемые результаты деятельности налоговой службы с учетом приоритетов государственной финансовой политики.

План ФНС России на ближайшие годы построен вокруг нескольких ключевых направлений. Во-первых, это упрощение налоговых процедур — от получения вычетов до автоматической подачи сведений. Во-вторых, усиление аналитики и прогнозирования для точной оценки бюджетных рисков и доходов. И, конечно, важным направлением остается снижение задолженности по налогам без давления на бизнес — через рассрочки, согласительные процедуры и дистанционное взаимодействие<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Конституция РФ: принята всенародным голосованием 12.12.1993. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 10.06.2025).

<sup>2</sup> Налоговый кодекс РФ от 31.08.1998 № 146-ФЗ (ред. от 23.03.2024). URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 10.06.2025).

<sup>3</sup> О налоговых органах Российской Федерации: Закон РФ от 21.03.1991 № 943-1. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_49/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49/) (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>4</sup> О Федеральной налоговой службе: Постановление Правительства РФ от 30.09.2004 № 506. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_49673/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49673/) (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>5</sup> Министерство финансов РФ: официальный сайт. URL: <https://minfin.gov.ru/> (дата обращения 10.06.2025).

<sup>6</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>7</sup> Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2014–2018 гг: Приказ Федеральной налоговой службы от 04.12.2014 № ММВ-7-1/612@. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=607153#CL4JUpUG0d82XGnq1> (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>8</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

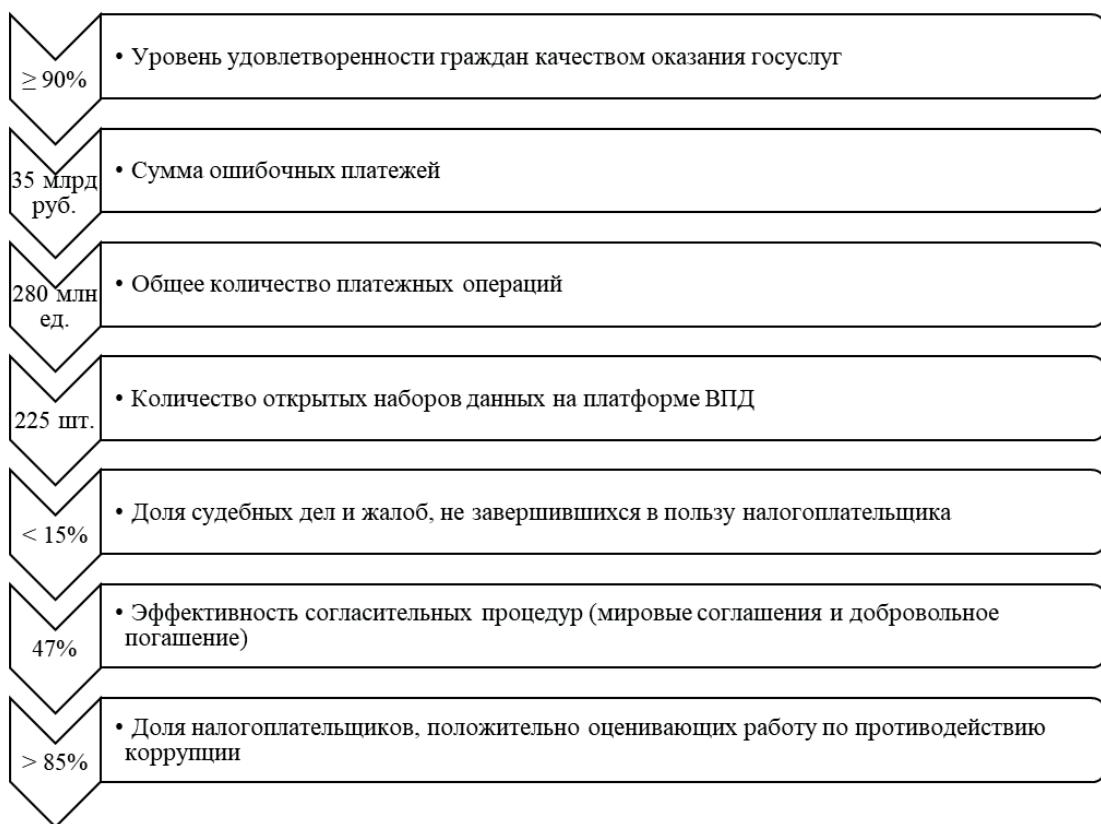


Рисунок 1 — Основные показатели результативности ФНС России за 2024 г.  
 Figure 1 — Key performance indicators of the Federal Tax Service of Russia for 2024

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>9</sup>

Основные приоритеты деятельности ФНС России на 2025–2030 гг.  
 The main priorities of the Federal Tax Service of Russia for 2025–2030

Таблица 3

Table 3

Направление	Описание
Цифровая трансформация	Развитие и масштабирование АИС «Налог-3», создание единой среды аналитики, внедрение бездекларационного налогообложения
Повышение качества сервиса	Расширение личных кабинетов, электронное взаимодействие, развитие человеко-центрических подходов
Администрирование и контроль	Усиление риск-ориентированного подхода, дистанционный контроль, аналитическая поддержка проверок
Работа с задолженностью	Разработка механизмов рассрочки, взаимодействие с судебной системой, контроль возврата долгов
Кадровое развитие	Повышение квалификации, развитие служебной культуры, антикоррупционный контроль

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>10</sup>

Таким образом, стратегия ФНС России на 2025–2030 гг. демонстрирует сдвиг в сторону более кли-  
ентоориентированного и технологичного подхода.

В центре внимания — не просто сбор налогов, а по-  
строение системы, в которой государство и нало-  
гоплательщик работают в одной команде. В долго-

<sup>9</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

<sup>10</sup> Там же.

срочной перспективе такой подход может обеспечить не только рост собираемости налогов, но и повышение доверия к налоговой системе в целом.

#### Оценка результативности налоговых органов на региональном уровне

Региональные управления Федеральной налоговой службы играют ключевую роль в реализации государственной налоговой политики на местах. Эффективность их деятельности во многом определяет устойчивость бюджетов субъектов Российской Федерации, а также уровень налоговой дисциплины на локальном уровне. Оценка результативности работы территориальных подразделений основывается на ряде количественных и качественных индикаторов, среди которых важнейшими являются: объем налоговых поступлений в консолидированный бюджет региона, динамика роста сборов, количество налогоплательщиков, находящихся на учете, и уровень добровольного исполнения налоговых обязательств.

Региональные различия в уровне собираемости налогов объясняются не только масштабами экономической активности, но и качеством администрирования, эффективностью контрольных мероприятий, цифровой инфраструктурой и степенью взаимодействия с бизнес-сообществом. Например, в Алтайском крае уровень собираемости налогов формируется под влиянием как объективных экономических факторов, так и качества налогового администрирования. Несмотря на аграрно-промышленную направленность экономики региона, в последние годы наблюдаются положительные тенденции в развитии цифровой инфраструктуры

налоговых органов и совершенствовании контрольных мероприятий. Повышается аналитическая составляющая работы, усиливается взаимодействие с представителями бизнеса и органами местного самоуправления. Вместе с тем, по сравнению с более промышленно развитыми субъектами, Алтайский край сталкивается с рядом ограничений: невысокой налоговой базой, распространенной неформальной занятостью и сниженной налоговой дисциплиной в отдельных категориях плательщиков. Тем не менее активное внедрение дистанционных сервисов и акцент на превентивную работу с населением и организациями способствует росту добровольного исполнения налоговых обязательств и постепенному увеличению налоговой отдачи.

#### Оценка результативности налоговых органов на примере Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю

Для комплексной оценки результативности деятельности Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю важно учитывать не только объем поступлений, но и динамику численности налогоплательщиков по основным категориям. Количество зарегистрированных физических лиц, индивидуальных предпринимателей и организаций отражает как общие экономические тенденции в зоне ответственности инспекции, так и эффективность проводимой информационно-разъяснительной и регистрационной работы. Ниже представлена таблица, демонстрирующая изменения в численности налогоплательщиков за анализируемый период (табл. 4).

Таблица 4

Количество налогоплательщиков на учете в Межрайонной ИФНС России № 14 по Алтайскому краю в период с 2022 по 2024 г.

Table 4

The number of taxpayers registered with the Interdistrict Federal Tax Service of Russia No. 14 in the Altai Territory in the period from 2022 to 2024

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Количество физических лиц, ед.	907 260	903 437	900 113	-3 823	-3 324	99,58	99,63
Количество ИП, ед.	20 159	22 279	23 445	2 120	1 166	110,52	105,23
Количество юридических лиц, ед.	25 208	25 096	24 100	-112	-996	99,56	96,03

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>11</sup>

На протяжении трех лет наблюдается стабильное снижение количества физических лиц, зарегистри-

рованных в налоговом органе: с 907 260 ед. в 2022 г. до 900 113 ед. в 2024 г. Несмотря на незначитель-

<sup>11</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

ный характер сокращения (менее 1% в год), в контексте оценки эффективности это может свидетельствовать об определенной утрате налогового охвата или необходимости более активной работы по актуализации данных и цифровой регистрации налогоплательщиков.

В то же время положительная динамика наблюдается по индивидуальным предпринимателям: прирост составил 2120 ед. в 2023 г. и 1166 ед. в 2024 г. Такой рост напрямую влияет на увеличение потенциальной налоговой базы и может рассматриваться как результат реализации программ поддержки малого бизнеса и улучшения взаимодействия с налогоплательщиками.

Что касается юридических лиц, то здесь, напротив, зафиксировано сокращение: с 25 208 ед. в 2022 г. до 24 100 ед. в 2024 г. Для налогового органа это означает необходимость более точечной работы с бизнес-сообществом и оценки причин снижения — от финансовой нестабильности до административных барьеров.

Таким образом, представленные изменения в структуре налогоплательщиков требуют внимания в рамках стратегического планирования налогового администрирования. В совокупности они формируют условия, при которых выполнение целевых показателей по собираемости и охвату налоговой базы становится вызовом, но одновременно — возможностью для совершенствования внутренних процессов инспекции.

Для оценки качества налогового администрирования важным направлением является и анализ проводимых контрольных мероприятий. Кроме того, показатели контрольной работы позволяют судить о степени проработки рисков, выявлении необоснованных налоговых схем и вовлечении в оборот «теневых» ресурсов. Ниже представлена таблица с динамикой и характеристиками контрольных мероприятий, проведенных налоговым органом в 2022–2024 гг. (табл. 5).

**Основные показатели контрольной работы Межрайонной ИФНС России № 14 по Алтайскому краю в период с 2022 по 2024 г.**

**The main indicators of the control work of the Interdistrict Federal Tax Service of Russia No. 14 in the Altai Territory in the period from 2022 to 2024**

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Количество камеральных проверок, ед.	379 029	373 234	377 348	-5 795	4 114	98,47	101,10
из них выявили нарушения, ед.	19 724	13 898	10 998	-5 826	-2 900	70,46	79,13
Начислено по результатам проверок, млн руб.	229,8	294,5	197,2	65	-97	128,15	66,96
Взыскано всего по контрольно-аналитической работе, млн руб.	333,1	609,9	884,0	277	274	183,10	144,94
Процент взыскания по контрольно-аналитической работе	64,4	84,5	95,8	20	11		

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>12</sup>

При проведении анализа данных из таблицы можно оценить уровень результативности камеральных проверок в налоговом органе (рис. 2).

Несмотря на относительную стабильность количества проведенных камеральных проверок, наблюдается снижение числа выявленных нарушений: с 19 724 случаев в 2022 г. до 10 998 в 2024 г. (уменьшение более чем на 44%). Это может свидетельствовать как об улучшении налоговой дисциплины на-

логоплательщиков, так и о более адресном подходе к отбору объектов контроля.

Сумма доначислений по результатам проверок варьировалась: в 2023 г. был зафиксирован ее пик (294,5 млн руб.), однако в 2024 г. она снизилась до 197,2 млн руб., что может быть связано с сокращением выявленных нарушений или изменением приоритетов в проведении контрольных мероприятий. При этом показатель взыскания по контрольно-

<sup>12</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

аналитической работе демонстрирует устойчивый рост: с 64,4% в 2022 г. до 95,8% в 2024 г. Это говорит о высоком уровне исполнительской дисциплины, точ-

ном выявлении задолженности и качестве аналитической работы.

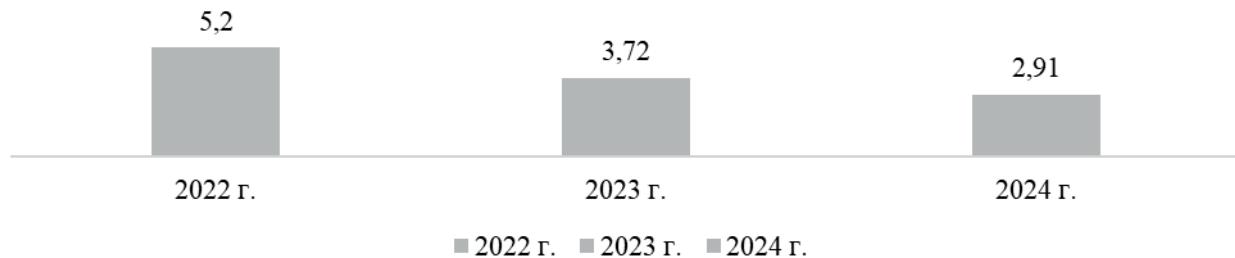


Рисунок 2 — Уровень результативности камеральных проверок в Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю с 2022 по 2024 г.

Figure 2 — The level of effectiveness of desk inspections in Interdistrict Federal Tax Service No. 14 in the Altai Territory from 2022 to 2024

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>13</sup>

Несмотря на незначительное колебание общего числа проведенных проверок, показатель их результативности неуклонно снижается: с 5,2% в 2022 г. до 2,9% в 2024 г. Это снижение может указывать на повышение налоговой дисциплины среди налогоплательщиков, что в целом положительно сказывается на фискальной системе региона.

Таким образом, в условиях роста цифровизации и акцента на проактивное администрирование налоговому органу важно уделить внимание повыше-

нию точности критериев риска и усовершенствованию механизмов анализа, чтобы сохранить баланс между масштабом проверок и их фактической результативностью.

Для комплексной оценки результативности деятельности налогового органа целесообразно рассмотреть судебно-претензионную практику. Она отражает не только уровень подготовки сотрудников налогового органа, но и эффективность защиты своей правовой позиции в спорах с налогоплательщиками (табл. 6).

Основные показатели результатов судебно-правовой работы Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю за период с 2022 по 2024 г.

Table 6  
Key indicators on the results of the judicial and legal work of the Interdistrict Federal Tax Service No. 14 in the Altai Territory for the period from 2022 to 2024

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Количество судебных актов:	86	109	48	23	-61	126,74	44,04
в пользу налоговых органов	64	67	42	3	-25	104,69	62,69
в пользу плательщиков	5	11	0	6	-11	220,00	0,00
частично	17	30	5	13	-25	176,47	16,67
Соотношение количества дел, рассмотренных в пользу налоговых органов и общего количества, %	65	61,5	87,5	-3,5	26		
Рассмотренных требований, всего, млн руб.	765,1	1184,7	2276,2	419,6	1091,5	154,84	192,13
в пользу налоговых органов	697,2	1056,7	2271,0	359,5	1214,3	151,56	214,91
в пользу плательщиков	67,9	128	5,3	60,1	-122,7	188,51	4,14

<sup>13</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

## Окончание таблицы 6

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Соотношение суммы рассмотренных требований в пользу налоговых органов и общей суммы рассмотренных требований, %	90,1	89,2	99,8	-0,9	10,6		

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>14</sup>

Общее число судебных актов увеличилось в 2023 г. (109 дел), но в 2024 г. резко сократилось до 48, что может свидетельствовать либо об улучшении досудебного урегулирования споров, либо о снижении конфликтности налоговых отношений. Доля решений, принятых в пользу налогового органа, варьировалась: с 64 дел в 2022 г. до 67 в 2023 г. и снизилась до 42 в 2024 г.. Однако важно отметить, что процент выигрыша ИФНС в 2024 г. достиг 87,5%, что является положительным индикатором правовой устойчивости и обоснованности претензий.

Аналогичная тенденция прослеживается в финансовых показателях. Общая сумма рассмотренных требований возросла почти в 3 раза — с 765,1 млн руб. в 2022 г. до 2 276,2 млн руб. в 2024 г. При этом доля сумм, признанных обоснованными в пользу налогового органа, составила почти 99,8% от общего объема в 2024 г., что говорит о высоком качестве подготовки материалов, представленных в суд.

Таким образом, анализ судебной практики подтверждает рост результативности налогового администрирования, особенно в части защиты интересов государства в правовом поле.

К оценке результативности работы налоговых органов относится и анализ состояния задолженности и недоимки по налоговым платежам. Данные показатели позволяют судить о полноте и своевременности исполнения налогоплательщиками своих обязательств перед бюджетом, а также о качестве администрирования на региональном уровне. Снижение недоимки напрямую отражает эффективность применяемых мер взыскания, работу по урегулированию задолженности, а также уровень взаимодействия налогового органа с плательщиками. В этом контексте представлена динамика указанных показателей в деятельности Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю за период 2022–2024 гг. (рис. 3).

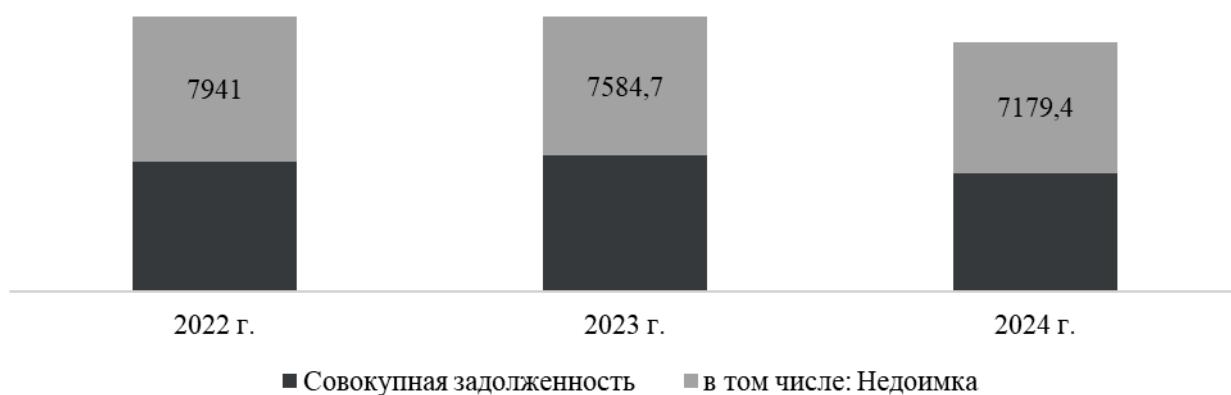


Рисунок 3 — Задолженность и недоимка по налогам и сборам налогоплательщиков в Алтайском крае в период с 2022 по 2024 г., млн руб.

Figure 3 — Arrears and arrears on taxes and fees of taxpayers in the Altai Territory in the period from 2021 to 2023, in millions of rubles

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

<sup>15</sup> Там же.

Общий объем задолженности снизился с 15 005,4 млн руб. в 2022 г. до 13 619,8 млн руб. в 2024 г., что соответствует снижению на 9,2%. Аналогичная тенденция наблюдается и по объему недоимки — уменьшение составило 761,6 млн руб., или 9,6%, за анализируемый период. Такая динамика может свидетельствовать о повышении эффективности работы службы по взысканию задолженности, улучшении налоговой дисциплины среди плательщиков и более активном использовании аналитических инструментов контроля. Снижение объемов недоимки особенно значимо в контексте ключевых показателей результативности налоговых органов, так как отражает улучшение текущего администрирования и снижение рисков недополучения бюджетных поступлений.

Критически важным показателем эффективности региональных подразделений становится коэффициент собираемости налогов. Использование такого показателя позволяет оценивать не просто объ-

ем доходов, но и способность системы максимально мобилизовать имеющиеся ресурсы. Практика показывает, что даже при схожем экономическом потенциале эффективность администрирования может существенно отличаться.

По методике ФНС России уровень собираемости налогов рассчитывается по формуле:

$$Y_c = \frac{\Pi}{H} * 100\%,$$

где  $\Pi$  — фактические налоговые поступления за отчетный финансовый период,  $H$  — сумма налоговых обязательств в отчетном финансовом периоде.

На основании данной формулы и данных о налоговых поступлениях и начислениях, находящихся в открытом доступе, представлена информация о собираемости налогов Межрайонной ИФНС России № 14 по Алтайскому краю (табл. 7).

**Показатели уровня собираемости налогов Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю, 2021–2023 гг., %**

**Indicators of the level of tax collection of the Interdistrict Federal Tax Service No. 14 in the Altai Territory, 2021–2023, %**

Виды налоговых поступлений	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	
				2022/2023	2023/2024
Налог на прибыль организаций	99,4	94	98,9	-5,4	4,9
НДС	95,4	97,9	98,3	2,5	0,4
НДФЛ	104,3	106	102,6	1,7	-3,4
Акцизы	100,4	100	97,5	-0,4	-2,5
Налоги на имущество физических лиц	95,1	98	104,1	2,9	6,1
Налоги на имущество организаций	97,3	100,3	108,5	3	8,2
НДС (ввозимый)	98,5	99,3	99,3	0,8	0
НДПИ	97,7	96,8	100,1	-0,9	3,3
Водный налог	102	84,5	95,3	-17,5	10,8
Земельный налог	97,6	89,7	105,3	-7,9	15,6
Налог на игорный бизнес	100	99,8	100	-0,2	0,2
Транспортный налог	99	100,6	108	1,6	7,4
УСН	115,3	99,2	111,9	-16,1	12,7
ЕСХН	111	93,7	100,8	-17,3	7,1
Патент	107,9	41,3	99,2	-66,6	57,9

Источник: составлено автором на основе данных сайта Федеральной налоговой службы<sup>16</sup>

Анализ показателей уровня собираемости налогов по основным видам поступлений в разрезе 2022–2024 гг. позволяет сделать вывод о стабильной работе налогового органа по обеспечению доходной

части бюджета. Несмотря на колебания по отдельным статьям, в целом прослеживается положительная динамика — особенно в части имущественных налогов, НДС и транспортного налога. Это отражает

<sup>16</sup> Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения 10.06.2025).

не только рост налоговой дисциплины, но и результативность применяемых инструментов налогового администрирования.

Снижение собираемости по отдельным видам налогов в 2023 г. и последующее восстановление в 2024 г. говорит о способности налогового органа своевременно реагировать на возникающие проблемы и адаптироваться к изменениям внешней среды. Повышение собираемости по специальным налоговым режимам может свидетельствовать об активизации работы с субъектами малого и среднего предпринимательства, в том числе в части профилактической и аналитической деятельности.

### **Проблемы и ограничения налоговых органов в достижении стратегических целей**

На основе комплексного анализа деятельности Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю в 2022–2024 гг. выявляется положительная динамика по ряду ключевых показателей результативности: сокращение совокупной задолженности, рост собираемости налогов, снижение количества судебных споров не в пользу инспекции и т.д. Однако наряду с достигнутыми результатами сохраняется ряд проблем и ограничений, препятствующих полному достижению налоговым органом стратегических целей налогового администрирования.

1. Низкая цифровая грамотность. Несмотря на общее усиление аналитического компонента и расширение цифровых решений в работе инспекции, недостаточный уровень цифровой культуры у части налогоплательщиков — особенно среди физических лиц и индивидуальных предпринимателей — ограничивает эффективность работы с сервисами ФНС. Это снижает потенциал самостоятельного налогового администрирования, увеличивает нагрузку на сотрудников, замедляет переход к безбумажным процессам.

2. Проблемы с налоговым контролем и борьбой с теневой экономикой. Доля результативных камеральных проверок за период 2022–2024 гг. сократилась с 5,2% до 2,9%. Это может свидетельствовать как о снижении эффективности традиционных форм контроля, так и о необходимости перехода к более точечным, риск-ориентированным инструментам. При этом сохраняются сложности в выявлении теневой занятости и неформальных доходов, особенно в сфере услуг и самозанятости. Для повышения эффективности контроля необходимо развитие интегрированных аналитических платформ и углубленное межведомственное взаимодействие.

3. Кадровые ограничения. В условиях высокой нагрузки, усложняющегося законодательства и растущих требований к аналитическим компетенциям сотрудники инспекции сталкиваются с профессиональным выгоранием и текучестью кадров. Особен-

но остро ощущается нехватка молодых специалистов и квалифицированных аналитиков. Это замедляет внедрение современных методов управления данными и снижает устойчивость внутренних процессов. Проблема требует системного решения на уровне кадровой политики, стимулирования и обучения.

4. Снижение налоговой базы и активности налогоплательщиков. Сокращение численности юридических и физических лиц как налогоплательщиков может быть вызвано снижением деловой активности, миграцией или прекращением ведения малого бизнеса. Это негативно сказывается на формировании налоговой базы и требует активных действий в области налогового сопровождения, консультирования, а также поддержки добросовестных налогоплательщиков — прежде всего в сегменте малого предпринимательства.

5. Недостаточная эффективность работы с задолженностью и недоимкой. Несмотря на общее снижение совокупной задолженности, абсолютные значения остаются значительными, в том числе по недоимке. Это указывает на необходимость более глубокой профилактической работы, перехода от формального взыскания к раннему выявлению проблемных обязательств и применению инструментов индивидуального сопровождения должников.

Таким образом, достижения Межрайонной ИФНС № 14 по ряду ключевых направлений сопровождаются структурными вызовами, сдерживающими переход к новому уровню результативности.

### **Перспективы повышения результативности налоговых органов**

Для обеспечения устойчивого повышения результативности налогового администрирования необходимо выстраивание системы мероприятий, направленных как на устранение текущих ограничений, так и на реализацию новых стратегических подходов к работе налоговых органов.

Как подчеркивает С.Ю. Глазьев, стратегическое развитие невозможно без активизации внутренних источников роста и перестройки механизмов государственного управления на инновационной основе, включая налогово-фискальную сферу (Глазьев, 2021).

Перспективы развития могут быть реализованы по следующим ключевым направлениям:

1. Развитие цифровых компетенций налогоплательщиков и цифровой инфраструктуры.

Повышение цифровой зрелости как инспекции, так и налогоплательщиков — одно из ключевых условий эффективного налогового администрирования. В первую очередь необходимо:

– реализовать программы обучения налогоплательщиков работе с онлайн-сервисами ФНС;

- внедрять практику консультационных сессий в многофункциональных центрах и в онлайн-формате;
- использовать мультимедийные и визуальные форматы инструкций для разных категорий граждан (пенсионеры, ИП, самозанятые);
- улучшать качество обратной связи в цифровых сервисах (например, чат-боты, автоматические уведомления, система оповещений о налоговой задолженности);
- обеспечивать доступ к цифровым услугам в отдаленных и малых населенных пунктах, в том числе через мобильные офисы.

Это позволит существенно снизить операционную нагрузку на инспекцию, сократить количество технических ошибок в отчетности и повысить лояльность к системе в целом.

### 2. Усиление аналитического компонента и рискоориентированного подхода.

Снижение результативности традиционных камеральных проверок требует перехода к более интеллектуализированным и избирательным формам контроля (Муратова, 2022). Для этого необходимо:

- развивать инструменты машинного анализа данных о налогоплательщиках и их контрагентах;
- интегрировать в работу внешние источники данных (например, сведения Росстата, ПФР, ЕГРЮЛ, банковские транзакции);
- применять предиктивную аналитику для выявления потенциальных налоговых нарушений до их наступления;
- формировать «профили риска» по различным отраслям и типам налогоплательщиков.

Такой подход позволит минимизировать издержки на контроль, повысить эффективность и точность выявления нарушений, а также предупредить недобросовестное поведение на раннем этапе.

### 3. Кадровая модернизация и повышение профессиональной устойчивости.

Для решения проблемы текучести кадров и дефицита специалистов необходимо выстраивание системы профессионального роста и мотивации:

- активное внедрение гибких форм занятости и условий труда (сокращенный день для специалистов с высокой нагрузкой);
- систематическое повышение квалификации — особенно в области ИТ, контрольного блока, работы с данными;
- активное привлечение молодых специалистов через образовательные стажировки и сотрудничество с вузами;
- внедрение нематериальных стимулов — карьерные треки, признание достижений, конкурсы профессионального мастерства.

Качественная кадровая политика формирует устойчивое ядро сотрудников, готовых адаптироваться к изменениям и эффективно внедрять новации.

### 4. Совершенствование работы с задолженностью и недоимкой.

Важным направлением является повышение проактивности в работе с задолженностью:

- внедрение системы раннего предупреждения о рисках задолженности (смарт-оповещения, напоминания);
- переход от формальных взыскательных мер к индивидуализированному сопровождению налогоплательщиков-должников;
- развитие процедур досудебного урегулирования и реструктуризации;

– использование социальных и поведенческих факторов (например, налоговое консультирование для предпринимателей, испытывающих временные трудности).

Благодаря этим мерам можно существенно сократить объемы недоимки и увеличить долю добровольного исполнения налоговых обязательств.

### 5. Поддержка малого и среднего бизнеса, развитие налогового сопровождения.

С учетом снижения количества налогоплательщиков в секторе юридических лиц и ИП необходимо сосредоточиться на стимулировании предпринимательской активности через:

- продвижение сервисов ФНС по онлайн-регистрации и обслуживанию бизнеса;
- создание зон бесплатного налогового сопровождения для малого бизнеса (в том числе на старте деятельности);
- развитие программ налогового консультирования совместно с ТПП, фондами поддержки предпринимательства, МФЦ;
- регулярное информирование предпринимателей об изменениях в законодательстве и налоговых режимах в простом и доступном формате.

Это позволит не только удерживать текущих налогоплательщиков, но и расширять налоговую базу за счет легализации и роста бизнеса.

### 6. Повышение открытости и доверия к налоговой системе.

Повышение результативности невозможно без укрепления доверия со стороны общества. В этом направлении целесообразно:

- проводить открытые мероприятия по разъяснению налоговой политики (вебинары, встречи, просветительские акции);
- повышать прозрачность показателей работы инспекции и демонстрировать их вклад в наполнение бюджета;

- развивать партнерские форматы общения с бизнес-сообществом и самозанятыми гражданами;
- активно использовать социальные сети и локальные СМИ для повышения налоговой культуры.

Создание атмосферы открытости и вовлеченности способствует укреплению добровольного исполнения обязательств и формированию культуры законопослушного поведения.

Таким образом, повышение эффективности работы на местах требует не только методического сопровождения со стороны ФНС России, но и развития инициатив регионального уровня — включая меры по легализации занятости, цифровизации услуг и стимулированию добросовестности бизнеса.

### Заключение

В современных условиях стратегическое развитие налоговой системы Российской Федерации требует от налоговых органов не только стабильного исполнения установленных фискальных задач, но и обеспечения высокого уровня результативности, выражющегося в способности эффективно достигать стратегических целей — повышения собираемости доходов бюджета, снижения налоговой недобросовестности, развития цифровизации и укрепления доверия налогоплательщиков.

В ходе настоящего исследования раскрыта сущность понятия результативности налоговых органов, рассмотрены его ключевые составляющие, а также установлены критерии и показатели, позволяющие проводить объективную оценку деятельности налоговых органов в стратегическом контексте. Выявлено, что результативность не может быть ограничена исключительно количественными измерителями — она требует комплексного подхода, учитывающего качество администрирования, уровень правоприменения, цифровую зрелость и вовлеченность налогоплательщиков в легальное поле.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2021. 208 с. [Glaziev S.Yu. Strategy of Advanced Development of Russia in the Context of the Global Crisis. Moscow: Ekonomika, 2021, 208 p. (In Russ.)]
- Карташова Г.Н. К вопросу о разработке методики оценки эффективности работы налоговых органов // Налоговый вестник. 1999 № 11. С. 12–15 [Kartashova G.N. On the Issue of Developing a Methodology for Assessing the Efficiency of Tax Authorities. *Nalogovuj vestnik* = Tax Bulletin. 1999;11:12–15 (In Russ.)]
- Крылов Д.В. Экономическая оценка организации налогового администрирования: автореф. дисс. .... канд. экон. наук. Ижевск, 2000. 27 с. [Krylov D. V. Economic Assessment of the Organization of Tax Administration: Abstract of a Diss. .... Cand. Econ. Scienc. Izhevsk, 2000. 27 p. (In Russ.)]
- Лапина С.Ю. Оценка результативности налоговых органов: современный подход // Финансы и кредит. 2022. Т. 28, № 6. С. 116–131. [Lapina S.Yu. Assessment of the Effectiveness of Tax Authorities: a Modern Approach. *Finansy i kredit* = Finance and credit. 2022;28(6):116–131 (In Russ.)]
- Минаев Н.В. Направления повышения результативности налоговых органов в цифровой экономике // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2023. № 4. С. 21–31 [Minaev N.V. Directions for Improving

Практическая часть статьи была посвящена детальному анализу показателей результативности Межрайонной ИФНС № 14 по Алтайскому краю за 2022–2024 гг. В результате анализа выявлена устойчивая положительная динамика по ряду направлений: сокращение совокупной задолженности и недоимки, увеличение объема рассмотренных требований в пользу налоговых органов, рост собираемости по основным видам налогов. Отдельное внимание уделено снижению числа судебных дел, завершенных не в пользу налоговой инспекции, и усилению аналитической составляющей в контрольно-надзорной деятельности.

На основе анализа сформулированы предложения по повышению результативности налоговых органов в стратегической перспективе. В их числе — развитие кадрового потенциала, внедрение цифровых и предиктивных аналитических технологий, усиление профилактической работы с налогоплательщиками, повышение цифровой и налоговой грамотности граждан, модернизация контрольных процедур с применением риск-ориентированных подходов, а также системное расширение сервисной функции налоговой службы.

Следует отметить, что результативность налоговых органов является не только индикатором текущей эффективности, но и ключевым элементом стратегической устойчивости всей налоговой системы. Обеспечение высокого уровня результативности требует от налоговой службы постоянного саморазвития, внедрения инновационных инструментов, гибкости в управлении и стратегического мышления. Только в этих условиях налоговые органы смогут полноценно выполнять свою роль в обеспечении экономической стабильности и социального развития государства.

the Effectiveness of Tax Authorities in the Digital Economy. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Problems and Solutions.* 2023;4:21–31 (In Russ.)]

Муратова О.И. Эффективность камеральных проверок: динамика и проблемы реализации // Налоговая политика и практика. 2022. № 10. С. 47–56 [Muratova O.I. Efficiency of Desk Inspections: Dynamics and Problems of Implementation. *Nalogovaya politika i praktika = Tax policy and practice.* 2022;10:47–56 (In Russ.)]

Попонова Н.А., Нестеров Г.Г., Терзиди А.В. Организация налогового учета и налогового контроля. М.: Эксмо, 2017. 624 с. [Poponova N.A., Nesterov G.G., Terzidi A.V. *Organization of and Tax Control.* Moscow: Eksmo, 2017. 624 p. (In Russ.)]

Савина И.Н., Исаев А.Р. Эффективность налогового администрирования в системе стратегического управления // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2023. № 5. С. 65–74. [Savina I.N., Isaev A.R. Efficiency of tax Administration in the Strategic Management System. *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova = Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics.* 2023;5:65–74. (In Russ.)]

Фролова Е.Е. Инструменты налогового администрирования в условиях цифровой трансформации // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16, № 2. С. 22–31 [Frolova E.E. Tools of Tax Administration in the Context of Digital Transformation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Right.* 2023;16(2):22–31 (In Russ.)]

Чалова О.В., Зинченко А.Н. Анализ эффективности налогового контроля и администрирования в России // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20, № 3. С. 61–70. [Chalova O.V., Zinchenko A.N. Analysis of the effectiveness of and administration in Russia. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice.* 2021;20(3):61–70 (In Russ.)]

Шарапов А.В. Контрольная работа налоговых органов в условиях цифровизации экономики // Финансы. 2022. № 11. С. 55–63 [Sharapov A.V. Control Work of Tax Authorities in the Context of Digitalization of the Economy. *Financy = Finance.* 2022;11:55–63 (In Russ.)]

Щербинин А.Т. Об оценке эффективности функционирования налоговых органов или налогообложения // Налоговый вестник. 2007. № 1. С. 34 [Shcherbinin A.T. On the Assessment of the Efficiency of Tax Authorities or Taxation. *Nalogovyy vestnik = Tax Bulletin.* 2007;1:34 (In Russ.)]

---