

**Краснова Полина Денисовна**

студентка

**Щеголева Элла Николаевна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

*Аннотация:* в статье рассматриваются основные аспекты управления изменениями в государственных учреждениях на примере внедрения Единого налогового счета в Российской Федерации. На основе анализа современных подходов к управлению изменениями, влияния ключевых нормативно-правовых актов, а также опыта внедрения Единого налогового счета, предложены методологии и рекомендации для успешного проведения подобных реформ. Значимость данной проблемы обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и повышением требований к прозрачности и эффективности работы государственных органов.

*Ключевые слова:* управление изменениями, государственные учреждения, Единый налоговый счет (ЕНС), сопротивление изменениям, информационные технологии.

Государственные учреждения – это организации, выполняющие важные социальные функции под управлением государства.

Управление изменениями в государственных учреждениях Российской Федерации в последние годы претерпевает значительные трансформации, характерные для современных подходов в государственной службе, особенно в контексте цифровизации и повышения требований к прозрачности и эффективности работы налоговых органов. Одной из ключевых тенденций является ак-

тивное внедрение цифровых технологий, включая автоматизацию процессов налогового администрирования, использование анализа больших данных и внедрение блокчейн-технологий для повышения надежности и безопасности обработки налоговой информации. Это позволяет не только ускорять процессы, но и снижать вероятность ошибок, что критически важно в финансовой сфере, где точность данных играет важную роль.

Управление изменениями – это метод, направленный на адаптацию организаций к изменениям и достижению стратегических целей через планирование, реализацию и мониторинг. Основные составляющие процесса включают анализ, планирование, вовлечение, обучение и мониторинг. Цель – успешное внедрение изменений с минимальными затратами и максимальной отдачей.

Налоговый кодекс Российской Федерации [1] регулирует финансовую деятельность госучреждений, уделяя внимание ключевым налоговым обязательствам. Данный документ подчеркивает принципы всеобщности и равенства налогообложения. Он также учитывает особенности государственных учреждений, предлагая налоговые льготы и преференции.

Цитируя Налоговый кодекс Российской Федерации, следует отметить, что: «Налоговое законодательство основывается на принципах всеобщности и равенства налогообложения, справедливости и соразмерности налогового бремени» [1].

Этот принцип необходим для понимания, так как распределение налоговой нагрузки способствует устойчивому развитию и социальной стабильности в обществе.

Особое внимание уделяется нормативно-правовой базе, регулирующей деятельность государственных учреждений. Постановление Правительства РФ от 15.12.2007 №872 [3] определяет порядок работы таких учреждений, что способствует их адаптации к изменениям. Внедрение гибкости управления помогает контролю и отчетности, что содействует успешным изменениям в государственных учреждениях.

Финансовые аспекты требуют серьезного внимания в процессе управления изменениями в государственном секторе. Н.Т. Аврамчикова в издании «Госу-

дарственные и муниципальные финансы» [4] указывает, что устойчивость финансовой системы оказывает непосредственное влияние на адаптивные способности государственных органов к изменениям. Важной остается гибкость распределения бюджетных средств и применение передовых финансовых инструментов для эффективного управления изменениями. Следовательно, экономическая стратегия в государственных и муниципальных органах становится решающим элементом их успешной адаптации к изменениям.

Настоящие тенденции управления изменениями включают адаптацию государственных служб к изменяющимся условиям. Г.А. Борщевский в работе «Государственная служба» [5] отмечает, что эффективное управление изменениями требует от служащих высокого уровня компетентности и быстрого реагирования на внутренние и внешние изменения. Он подчеркивает значимость подготовки кадров с акцентом на развитие стратегического мышления и навыков управления изменениями. Это позволяет не только идти в ногу со временем, но и успешно внедрять изменения в различных сферах.

Таким образом, управление изменениями в государственных учреждениях должно учитывать не только стратегическое планирование и модернизацию, но и соблюдение законодательных норм, таких как Налоговый кодекс Российской Федерации и прочих законов, приведенных в работе, для обеспечения прозрачности и устойчивого внедрения преобразований.

В рамках работы под информационными технологиями (ИТ) понимается совокупность методов и средств, используемых для сбора, хранения, обработки, передачи и представления данных с целью оптимизации и автоматизации управленческих процессов.

Особое значение уделено взаимодействию с налогоплательщиками. Федеральная налоговая служба (ФНС) активно внедряет электронные сервисы, такие, как личные кабинеты налогоплательщиков и онлайн-платежи, что повышает качество обслуживания и сокращает время на выполнение налоговых обязательств. Эти новшества требуют не только технических средств, но и изменений в организационной структуре, кадровой политике и культурной ориентации на клиента.

Для подготовки к изменениям предприняты следующие шаги:

- разработаны положения и методические указания по новым сервисам, которые заблаговременно внедрялись в каждом отделе ФНС России;
- проведены онлайн- и офлайн-сессии для сотрудников с еженедельными лекциями и практическими занятиями, передаваемыми руководящим составом на региональных уровнях;
- создана платформа для изучения нововведений, включающая базу знаний и отслеживание прогресса в режиме онлайн;
- внедрены промежуточные и итоговые тесты для оценки готовности подразделений к нововведениям;
- выработаны принципы оценочного подхода для допуска сотрудников к работе на основе результатов обучения и тестирования.

В 2023 году для всех налогоплательщиков был открыт Единый Налоговый Счет (ЕНС). Федеральная налоговая служба РФ предприняла ряд шагов для подготовки к его введению.

1. Пересмотр законодательства: внесены изменения в Налоговый кодекс и нормативные акты для функционирования ЕНС.

2. Техническая модернизация: осуществлена масштабная модернизация информационных систем ФНС для интеграции данных о налогах и сборах в единую базу, обновление серверов и программного обеспечения.

3. Обучение сотрудников: проведены серии обучающих программ и семинаров для подготовки работников ФНС к работе с ЕНС.

4. Информационная кампания: проведены мероприятия по информированию налогоплательщиков через вебинары, брошюры и официальные сайты о нововведениях и преимуществах ЕНС.

5. Пилотное тестирование: проведено тестирование системы ЕНС перед полной имплементацией для выявления и устранения проблем.

6. Обратная связь: проведен сбор и анализ отзывов от бизнеса и физических лиц для оптимизации ЕНС.

Эти меры облегчили переход на единый налоговый учет, упростили налоговые расчеты и повысили прозрачность взаимодействия налогоплательщиков и государства. Введение ЕНС стало значимым нововведением для адаптации государственных учреждений к современным условиям, улучшив администрирование, упрощение процедур для налогоплательщиков и прозрачность налоговых операций.

Можно выделить следующие основные проблемы при внедрении ЕНС.

1. Сопротивление изменениям. Часто сотрудники налоговых служб и налогоплательщики, привыкшие к старым процедурам, сопротивляются нововведениям.

2. Нехватка ресурсов и технологий. Для реализации ЕНС требуются значительные вложения в ИТ и обучение персонала.

3. Риск ошибок и неправильная интерпретация. Переход может сопровождаться временными сбоями и неверной интерпретацией новых правил.

В связи с вышеизложенным, методами управления изменениями являются.

1. Обучение и развитие персонала. Проведение регулярных обучающих мероприятий для сотрудников поможет настроиться на новые стандарты.

2. Активная поддержка руководства. Руководители налоговых органов должны активно поддерживать процесс преобразований, подчеркивая свою приверженность изменениям.

3. Эффективная коммуникация. Стратегия, четко объясняющая цели и преимущества ЕНС, поможет уменьшить сопротивление.

Некоторые регионы России уже успешно интегрировали ЕНС, что сократило время на проверки, повысило налоговые сборы и улучшило взаимодействие с плательщиками. Например, Московская область сократила время на обработку деклараций и повысила полноту отчетов.

Таким образом, эффективное управление изменениями в государственных учреждениях требует системного подхода, который включает обучение, поддержку руководства и коммуникации. Внедрение ЕНС в России – это яркий пример реформы, улучшающей налоговое управление и взаимодействие с налогоплательщиками.

### *Список литературы*

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: части первая и вторая // Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3EZWDh> (дата обращения: 31.10.2024).

2. Федеральный закон «О внесении изменений в статью 30 Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 26.07.2019 №237-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3EZWG4> (дата обращения: 31.10.2024).

3. Постановление Правительства РФ «О создании и регулировании деятельности федеральных казенных предприятий» от 15.12.2007 №872 (ред. от 24.11.2020) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3EZWL2> (дата обращения: 31.10.2024).

4. Аврамчикова Н.Т. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Н.Т. Аврамчикова. – М.: Юрайт, 2023. – 174 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.urait.ru/bcode/517169> (дата обращения: 31.10.2024).

5. Борщевский Г.А. Государственная служба: учебное пособие для среднего профессионального образования / Г.А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 303 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.urait.ru/bcode/515948> (дата обращения: 31.10.2024). EDN NYZEWM