



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Центр инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)**

Тема: Современные тенденции развития государственных учреждений

Выполнил: Исмаилов Алишер

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент  
Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«Согласен допустить к  
защите на кафедре»

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

12 января 2023 г.

Санкт-Петербург  
2023

## Оглавление

	Стр.
Оглавление .....	2
Введение.....	3
1 Теоретические основы развития государственных учреждений .....	5
1.1 Организационно-правовые основы деятельности государственных учреждений .....	5
1.2 Направления развития государственных учреждений.....	12
2. Оценка тенденций развития государственного учреждения (на примере Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу).....	21
2.1 Экономико-организационная характеристика деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу как государственного учреждения. 21	
2.2 Оценка развития Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу как государственного учреждения.....	29
3 Мероприятия по совершенствованию деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу в рамках современных тенденций развития государственных учреждений.....	37
3.1 Основные направления развития Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу как государственного учреждения.....	37
Мероприятия по совершенствованию деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу в рамках современных тенденций развития государственных учреждений.....	37
Низкий уровень заработной платы государственных служащих налоговой инспекции.....	37
Повышение заработной платы государственных служащих налоговой инспекции .....	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение .....	53
Список использованной литературы.....	55
Приложение 1 .....	63

## Введение

Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что в условиях трансформации общественных интересов и изменения макроэкономических правил поведения субъектов жизнедеятельности усиливается роль системы государственного управления, которая базируется на работе государственных учреждений. Для перспективного развития государственные учреждения должны, при достаточном ресурсном обеспечении, эффективно функционировать в текущих условиях с учетом воздействия факторов внешней среды. Поэтому каждое государственное учреждение должно проводить своевременную и качественную оценку тенденций своего развития.

Научные исследования в области теории и практики развития государственных учреждений, нашли отражение в публикациях отечественных ученых. Теоретическим основам развития государственных учреждений посвящены работы таких исследователей, как: О.В. Астафьевой, Н.В. Кондратенко, Е.Я. Морозовой, Н.А. Леваньковой, Н.В. Овсянниковой, Н.Г. Смирновой, С.И. Худякова. При этом необходимо отметить, что данный вопрос в научной литературе недостаточно проработан.

Целью данного исследования является разработка мероприятий по развитию государственного учреждения (на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №25 по Санкт-Петербургу).

Исходя из поставленной цели, задачами данного исследования являются:

- 1) изучение теоретических основ развития государственных учреждений;
- 2) проведение оценки тенденций развития государственного учреждения (на примере Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу);
- 3) разработка мероприятий по совершенствованию деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу в рамках современных тенденций развития государственных учреждений.

Объектом исследования является Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №25 по Санкт-Петербургу.

Предметом исследования данной работы является механизм развития государственных учреждений.

Исходя из целей и задач, структура данного исследования состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические основы развития государственных учреждений. Во второй главе проводится оценка тенденций развития государственной организации (на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №25 по Санкт-Петербургу). В третьей главе разрабатываются мероприятия по развитию деятельности государственной организации (на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №25 по Санкт-Петербургу). В заключении делаются выводы о результатах проведенного исследования.

## 1. Теоретические основы развития государственных учреждений

### 1.1 Организационно-правовые основы деятельности государственных учреждений

Современная система государственного устройства Российской Федерации базируется на функционировании принципа разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную, каждая из которых выполняет присущие только ей задачи, обеспечивающие национальную безопасность страны. Исполнительная власть в самом общем виде реализует нормы законодательства в общественную жизнь граждан, то есть выполняет правоприменительную роль.

Следовательно, исполнительная власть является системой специально созданных, уполномоченных государственных органов и должностных лиц, осуществляющих в рамках своих полномочий исполнение нормативно-правовых актов, действующих на территории Российской Федерации. В силу того, что именно исполнительная власть функционирует для достижения и обеспечения благополучия всего государства и общества, приумножая его национальные блага, отдельное внимание уделяется изучению вопроса деятельности государственных учреждений и тенденции их развития в системе государственного управления с учетом постоянно изменяющейся окружающей среды.

Согласно пункту 22 раздела 2 Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Президентом Российской Федерации 02 июня 2021 г. № 400 [32], в которой отмечается ряд нарастающих угроз, вызовов и рисков национальной безопасности страны, одним из основных факторов, определяющим положение и роль России в мире в долгосрочной перспективе, становится эффективное государственное управление. Оно является внутренним потенциалом, способным через реализацию конкурентных преимуществ обеспечить долгосрочное развитие государства в целом.

В этой связи развитие государственных учреждений в условиях все усложняющегося объекта публичного государственного управления, возникновения нетривиальных проблем в регулировании общественных отношений должно осуществляться параллельно и равнонаправленно с развитием всей системы государственного управления с учетом тенденций, происходящих в глобальной мире, и рамках появления новых и трансформации прежних угроз национальной безопасности. Следовательно, научный интерес представляет собой вопрос установления сущностной характеристики понятия «государственное учреждение». Нормативно-правовой аспект данного понятия закреплен в Федеральном законе от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (далее – Федеральный закон № 7-ФЗ) [12] и Гражданском кодексе Российской Федерации (далее – ГК РФ) [2].

Так согласно пункту 1 статьи 123.21 ГК РФ [2] учреждением признается унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. В пункте 1 статьи 9.1 Федерального закона № 7-ФЗ [12] закрепляется, что государственное учреждение – это учреждение, созданное Российской Федерацией. Вышеуказанные нормы регламентируют, что функции и полномочия учредителя государственного учреждения осуществляются уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации (если иное не предусмотрено российским законодательством).

Типы государственных учреждений представлены на рисунке 1.1.

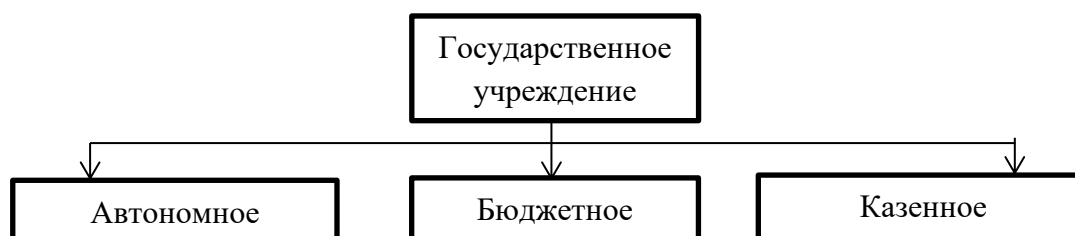


Рисунок 1.1 – Типы государственных учреждений

Сравнительная характеристика типов государственных учреждений представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика типов государственных учреждений [2], [12], [3]

№ п/п	Критерий	Автономное	Бюджетное	Казенное
1	Учредитель	Один		
2	Финансирование деятельности	В виде субсидий в соответствии с заданием учредителя, бюджетных инвестиций и субсидий на иные цели (доходы от приносящей доход деятельности поступают в самостоятельное распоряжение)	На основе бюджетной сметы (доходы от приносящей доход деятельности зачисляются в бюджет)	
3	Ответственность собственника по обязательствам учреждения	Собственник ответственности не несет		Субсидиарная при недостаточности денежных средств у учреждения
4	Документы, на основе которых осуществляется финансовое планирование	Государственное (муниципальное) задание, план финансово-хозяйственной деятельности		Смета (для отдельных учреждений - государственное (муниципальное) задание
5	Открытие счетов	Вправе открывать счета в банках и органах казначейства (финансовых органах)	В органах казначейства (финансовых органах)	
6	Распространение действия Федерального закона № 44-ФЗ	Не распространяется	Распространяется в полном объеме	
7	Распространение действия Федерального закона № 94-ФЗ	Не распространяется	Распространяется в полном объеме	
8	Заключение контрактов и иных гражданско-правовых договоров с юридическими лицами	Заключает от своего имени		Заключает от имени публично-правового образования

Продолжение таблицы 1.1

9	Правовой режим имущества, закрепленного за учреждением	Право оперативного управления (учреждение не вправе без согласия собственника распоряжаться особо ценным движимым имуществом, закрепленным за учреждением собственником этого имущества или приобретенным бюджетным учреждением за счет выделяемых таким собственником средств, а также недвижимым имуществом)		Право оперативного управления (учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться имуществом без согласия собственника имущества)
10	Совершение сделок	Крупные сделки, цена которых превышает 10% балансовой стоимости активов учреждения на последнюю отчетную дату, совершаются с предварительного одобрения наблюдательного совета учреждения	Не вправе совершать сделки с ценными бумагами и размещать денежные средства на депозитах в кредитных организациях (крупные сделки, цена которых превышает 10% балансовой стоимости активов учреждения на последнюю отчетную дату, совершаются с предварительного согласия учредителя)	Не имеют права предоставлять и получать кредиты (займы), приобретать ценные бумаги

Следовательно, казенное учреждение – это государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и/или государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы.



В свою очередь бюджетное учреждение – некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ или оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта и в иных сферах. При этом автономное учреждение - некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ или оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта и в иных сферах.

Следовательно, бюджетные и автономные государственные учреждения по многим критериям совпадают, создаются для реализации деятельности сферы науки, образования, здравоохранения, культуры, средств массовой информации, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта. В свою очередь казенные учреждения действуют с целью разрешения общегосударственных вопросов, охватывают сферу национальной обороны, национальной безопасности и правоохранительной деятельности. При этом одним из основных отличительных признаков типов учреждений можно выделить их самостоятельность в гражданско-правовом обороте. Однако наименьшим объемом самостоятельности обладают казенные учреждения, наделяемые, в свою очередь, публично властными полномочиями, наибольшим – автономные.

Также научный интерес представляет рассмотрение авторских подходов к понятию сущности государственного учреждения, методологических положений, принципов, особенностей развития исследуемого процесса. Так

некоторые определением и особенности функционирования государственных учреждений с точки зрения разных автором указаны в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Авторский подход к пониманию термина «государственное учреждение»

№ п/п	Автор	Государственное учреждение – это...
1	Трифонов И.В. [61, с. 247] (функциональный подход)	учреждение, функционирующее в некоммерческих целях, деятельность которого направлена на обеспечение общественного благополучия, управление которым всегда основывается на мониторинге заинтересованных сторон. Автор подчеркивает, что ответственность, закрепленная за таким учреждением, проявляется, в первую очередь, в продуктивности его функционирования.
2	Васяев А.П., Соклакова И.В. [50, с. 7-9] (управленческий подход)	учреждение, в котором субъектом управления в широком понимании выступает государство, в узком понимании – органы государственного управления и государственные служащие, а объектом управления служат социально-экономические процессы, общественные институты, социальные группы.
3	Глупак В.С. [51, с. 176-179]	Учреждение, созданное с целью оказания строго регламентированной государственной услуги для физических и юридических лиц на определенном правовом основании. Автор утверждает, что результатом деятельности государственного учреждения является частное благо, имеющее полезный эффект, направленный на реализацию и обеспечение прав и законных интересов граждан (организаций) или исполнение возложенных на них обязанностей.
4	Лаврентьева Д.А. [57, с. 110]	Самостоятельный субъект гражданского права, наделенный полномочиями юридического лица. В этом смысле, как утверждает автор работы, государственные учреждения вправе участвовать в обязательных, вещных правоотношениях, быть истцами и ответчиками в суде. При этом они на законодательном уровне созданы с целью выполнения социальных функций, имеющих важное публичное значение. Следовательно, Лаврентьева Д.А. приходит к выводу о том, что государственные учреждения позиционируются как представители публично-правовых образований, что сильно осложняет их участие в гражданском обороте.
5	Карпов Д.М. [54, с. 41-43]	Учреждения, ориентированные на оказание социальных функций и услуг государства в широком смысле слова некоммерческого характера, содержащиеся за счет федеральных бюджетных средств или бюджетных средств субъектов. Вместе с тем устройство экономической, политической и социальной сфер жизни заставляют государственные учреждения наращивать эффективность. Карпов Д.М. выделяет проблему того, что в совокупности многих факторов внешней и внутренней среды государственным учреждениям также необходимо создавать свою систему качества управления, решая вопрос готовности к внедрению инновационных подходов к ее построению.

В результате рассмотрения научных точек зрения на вопрос определения термина «государственное учреждение» можно заключить, что большинство авторов исследуют его с точки зрения экономического подхода. Так публицисты при разьяснении сущности данного понятия отмечают особенности правосубъектности государственных учреждений в зависимости от типов (казенные, бюджетные, автономные) как юридических лиц.

Общие для всех типов черты деятельности государственных учреждений представлены на рисунке 1.2 [61, с. 259].

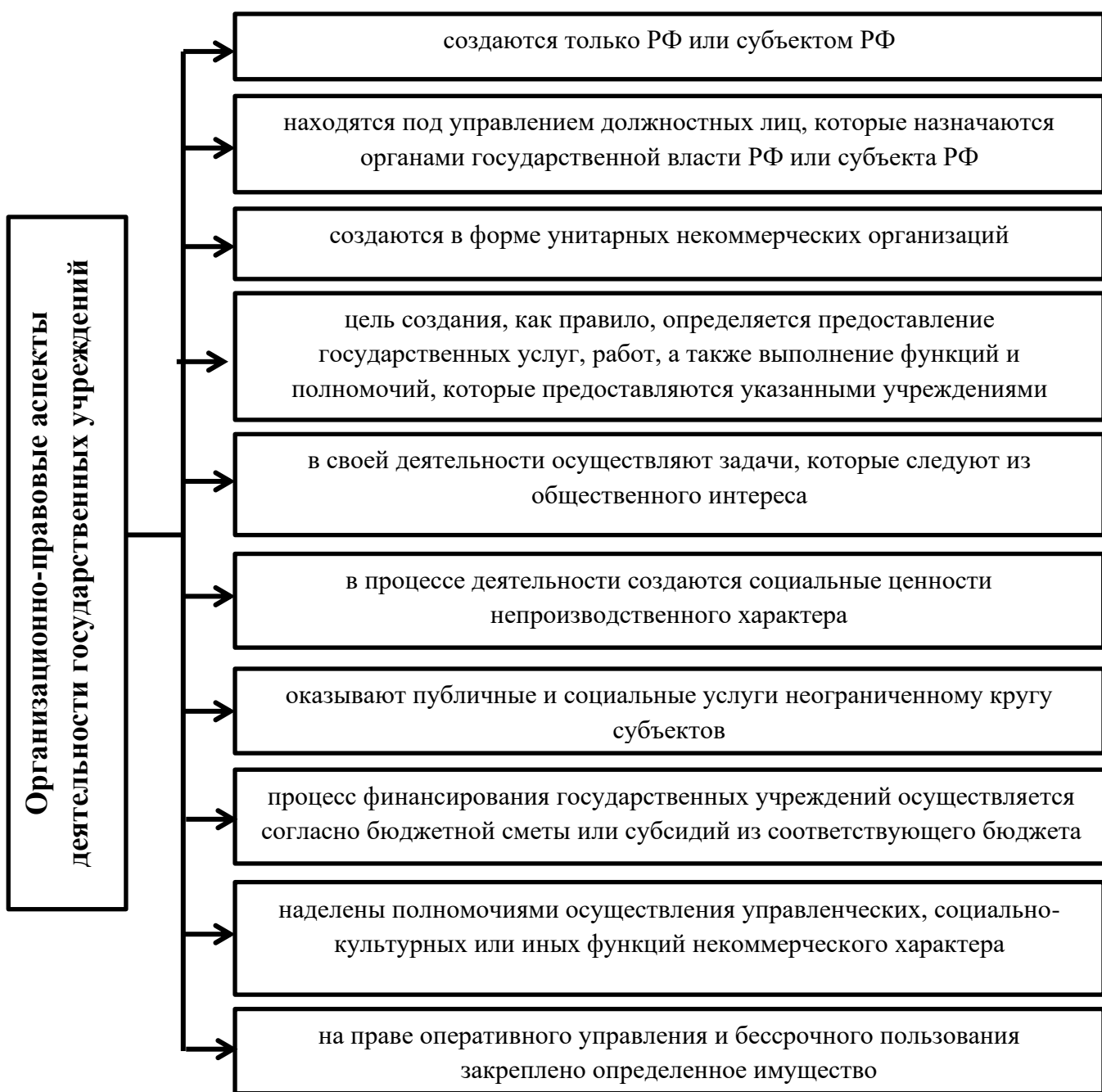


Рисунок 1.2 – Организационно-правовые аспекты государственных учреждений

В связи с вышеизложенным можно сказать, что в нормативно-правовых актах, действующих на территории Российской Федерации, не закреплено единого определение понятия «государственное учреждение», строгой классификации организаций, наделяемых властными полномочиями, от иных субъектов таковыми не являющимися также не имеется.

Таким образом, изучив вопрос организационно-правой деятельности государственных учреждений, можно прийти к выводу об отсутствии в действующей нормативно-правовой базе Российской Федерации единого законодательно закрепленного термина «государственное учреждение». Отдельные толкования исследуемого понятия содержатся в Гражданском кодексе Российской Федерации, в Федеральном законе № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», в Федеральном законе № 174-ФЗ «Об автономных организациях», которые устанавливают типы учреждений и особенности их функционирования в гражданско-правовом обороте.

## 1.2 Направления развития государственных учреждений

Государственное учреждение как субъект, в том числе социально-экономической сферы, постоянно подвергается различным изменениям в силу действия внутренних и внешних факторов макро, мезо и микросреды. В силу социальной направленности деятельности института гражданских учреждений управление ими должно учитывать современные тенденции, происходящие в экономике как национальной, так и мировой.

Поэтому развитие государственных учреждений всегда должно коррелироваться с развитием новых технологий, внедряемых в деятельность иных субъектов хозяйственной жизни общества. Иначе невозможно обеспечение эффективности деятельности государственных учреждений как таковых. В связи с этим научный интерес представляет рассмотрение вопроса направлений трансформации и развития с учетом специфики устройства и предназначения государственных учреждений.

Например, Красная В.Н., Ваниева А.Р. в своей работе «Концептуальные основы и тенденции развития кадрового потенциала в государственных учреждениях» [55, с. 235-237] отмечают важность оценки именно кадрового потенциала, который включает в себя производительность сотрудников и степень их потребности в обучении и повышении квалификации. Авторы выделяют факторы, влияющие на формирование и использование кадрового потенциала государственной службы, указанные на рисунке 1.2.

### ВНЕШНЯЯ СРЕДА (ГРАЖДАНЕ РФ)



Рисунок 1.2 – Факторы формирования и использования кадрового потенциала государственной службы

Авторы в своей статье ссылаются на исследования западных ученых и социологов, которые определили три ключевые тенденции в развитии кадрового потенциала, а именно:

- индивидуальное обучение, учитывающее интересы каждого отдельного сотрудника государственного учреждения;

- цифровой и мобильный контент, позволяющий в удобной для государственного служащего форме проходить обучение и находить необходимую информацию;

- сохранение сотрудников и привлечение молодых лиц путем не только предоставления социальных льгот и гарантий, но и возможности профессионального роста, в том числе за счет внедрения программ повышения квалификации.

В результате анализа данного вопроса Красная В.Н., Ваниева А.Р. приходят к выводу о необходимости внедрение интегральной оценки кадрового потенциала государственных служащих, которые непосредственно реализуют законодательно закрепленные за тем или иным государственным учреждением функции и полномочия.

При реализации своей деятельности каждое государственное учреждение взаимодействует с различными структурами, институтами, организациями, вступая с ними в отношения, в том числе со следующими субъектами:

- с государством (разработка и издание нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность государственного учреждения, получение плановых показателей на прогнозируемый период, выделение бюджетных средств на обеспечение деятельности и так далее);

- с физическими и юридическими лицами, (оказание государственной услуги как функции органов государственного управления);

- с другими государственными учреждениями (межведомственное взаимодействие для повышения эффективности их деятельности и выполнении предусмотренных законом функций).

Глупак В.С. в своей работе «К вопросу об определении понятия «государственная услуга» и отличиям государственной услуги от государственной функции» [51, с. 180] выявляет проблему существования непонимания четких границ между терминами «государственная услуга» и «государственная функция». Автор, рассмотрев легальные дефиниции и

определения, предложенные учеными, выявил общие признаки именно государственных услуг, представленные на рисунке 1.2.

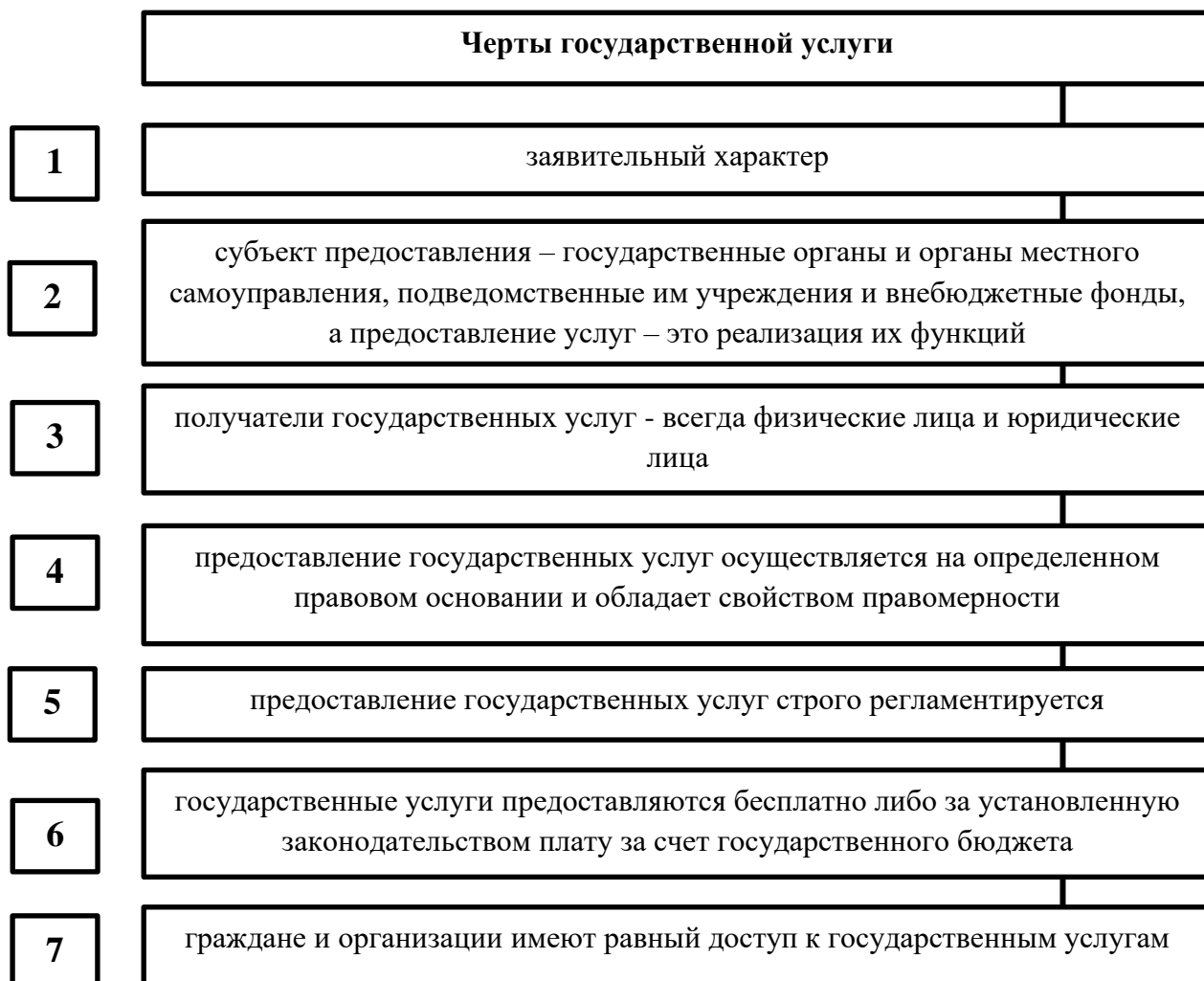


Рисунок 1.2 – Характерные черты государственной услуги

Такие исследователи как Попов А.А. и Саакян Т.В. в своей научной статье «Методологические подходы к проведению анализа перечней государственных услуг для оценки эффективности деятельности учреждений» [49, с. 54] представили результаты анализа положений бюджетного законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих порядок формирования, ведения и утверждения федеральных перечней государственных услуг с целью оптимизации организационно-финансового механизма их оказания, что в настоящее время также является одной из тенденций развития государственных учреждений – непосредственных субъект реализации государственных услуг. В ходе краткого анализа изменений законодательства в

данной области авторы приходят к заключению о том, что в настоящее время можно констатировать факт создания эффективного на текущий момент бюджетного инструмента, позволившего:

– обеспечить включение в государственное (муниципальное) задание только социальные «конституционные» услуги, оказание которых на бесплатной основе гражданам предусмотрено законом;

– унифицировать наименования одноименных услуг и на их базе определять нормативы затрат, которые лежат в основе при выполнении государственного задания;

– автоматизировать процесс формирования и ведения общероссийских базовых перечней и федеральных перечней.

Однако Попов А.А. и Саакян Т.В. наравне с вышеуказанным выделяют ряд проблем при реализации государственными учреждениями своих государственных услуг гражданам (таблица 1.2)

Таблица 1.2 – Недостатки системы оказания государственных услуг

№ п/п	Недостаток
1	Ведение несвойственных государственному учреждению видов деятельности, преобладающих в общем объеме выполняемых работ.
2	Отсутствие регламентированного порядка определения потребности в работах (услугах), устанавливаемых в государственном задании, что допускает включение в него работ (услуг), результаты которых оказываются неактуальными.
3	Отсутствие регламентированного описания содержания, единицы объема работ, выполняемых в рамках государственного задания, что влияет на корректность расчета нормативных затрат и определение размера субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания.

Согласно пункту 2 раздела 1 Постановления Правительства РФ от 26.06.2015 № 640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания» [34] государственное задание формируется в соответствии с основными видами деятельности, предусмотренными учредительными документами, с учетом потребности в соответствующих услугах и работах, оцениваемых на основании прогнозируемой динамики



количества потребителей услуг и работ, уровня удовлетворенности существующими объемом и качеством услуг и результатов работ и возможностей государственного учреждения по оказанию услуг и выполнению работ, а также показателей выполнения таким государственным учреждением государственного задания в отчетном финансовом году.

Следовательно, устранение данных недостатков при реализации государственными учреждениями государственных услуг является одним их приоритетных направлений в развитии самих государственных учреждений по причине прямой зависимости результатов их деятельности от действующей системы формирования перечней государственных услуг и работ. На основе показателей, определяющих количество, качество и уровень доступности оказываемых государственных услуг, можно получить индексную оценку эффективности использования бюджетных средств, предусмотренных для финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания, что в условиях экономического кризиса является приоритетным направлением бюджетной политики государства, а также эффективности деятельности государственного учреждения как субъекта экономических отношений.

Что касается вопроса тенденций развития электронного документооборота в государственных учреждениях, то такие исследователи как Голубев Р.С. и Букреева О.Н. в своей научной статье [52, 63-72] пишут, что в результате мониторинга системы документооборота в федеральных органах исполнительной власти и перехода их на безбумажный документооборот установлен факт увеличения количества поступающих по системе электронного документооборота (далее - СЭД) документов на 22,45%, а количества исходящих документов – на 42,56% в 2019 году. При этом для отдельных ведомств разработана собственная СЭД. Авторы утверждают, что одним из основных методов оптимизации документооборота на современном этапе, позволяющим сократить количество документов, избежать их дублирования, ускорить процессы и снизить затраты на создание лишней документации, является унификация форм, видов и разновидностей документов.

Наташкина Е.А. в своей работе «Электронный документооборот в государственных учреждениях: проблемы и перспективы» [59, с. 135] отмечает, что благодаря электронному документообороту возможно построить систему управления процессами и документами в государственных учреждениях, соответствующих принципу эффективности. Преимущества такого вида документооборота представлены на рисунке 1.3.

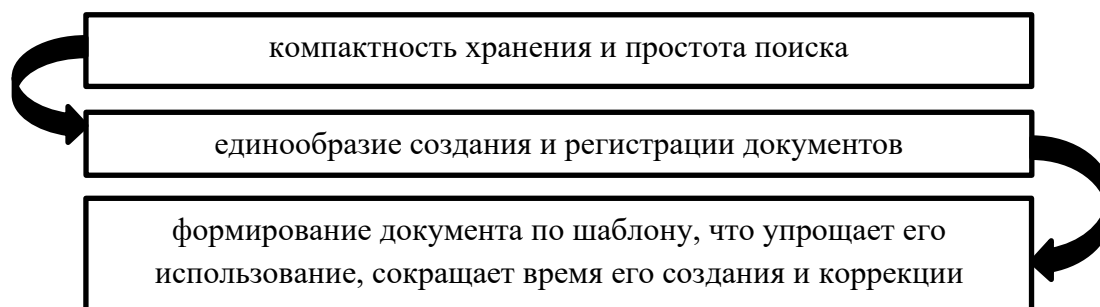


Рисунок 1.3 – Преимущества электронного документооборота

Передача информации в электронном виде дает возможность упрощать взаимодействие как внутри самого учреждения, так и во внешней среде. Однако электронный документооборот на современном этапе его внедрения в механизм деятельности, в том числе государственных учреждений имеет ряд недостатков (рисунок 1.4).

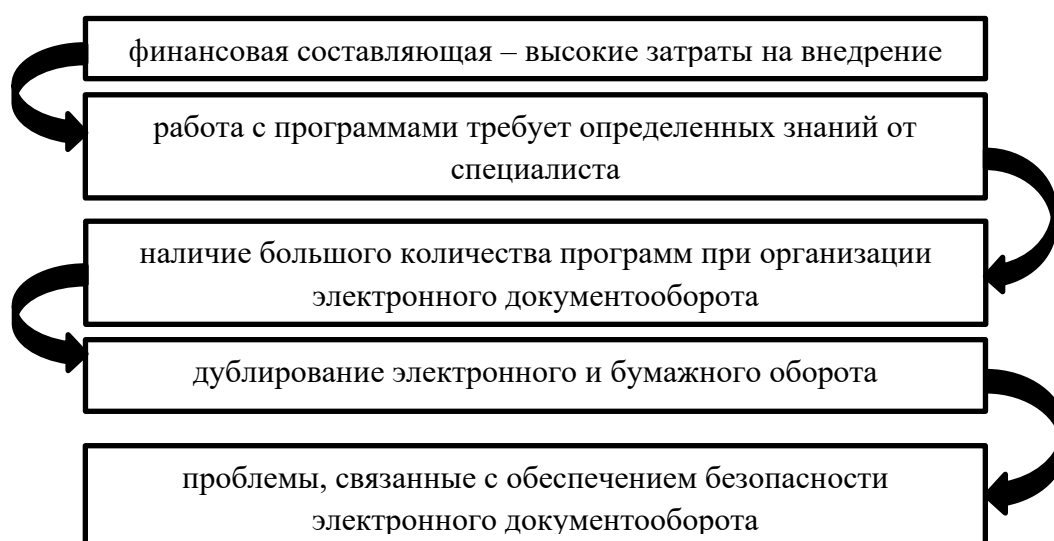


Рисунок 1.4 – Проблемы электронного документооборота

Суровнева А.А., Дюжева М.Б., Роговская Н.И. в работе «Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: современное состояние и тенденции развития» [60, с. 467-469] выделяют такое направление в развитии государственных услуг – это создание единой информационной среды межведомственного взаимодействия, которое предполагает собой:

- организацию межведомственного электронного взаимодействия;
- повышение информационной открытости и создание возможностей для взаимодействия через Интернет;
- уменьшение затрат времени и средств при взаимодействии с государственными органами и государственными учреждениями.

Современные тенденции развития требуют учета интересов широкого круга заинтересованных лиц, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на результативность государственного учреждения. В связи с чем Трифионов И.В. в своей научной работе [61, с. 258] описывает стейкхолдерский подход, выражающийся в учете интересов, требований и потребностей, а также в активном взаимодействии при реализации государственным учреждением своей деятельности со всеми заинтересованными сторонами и обществом в целом. По мнению автора, интеграция стейкхолдерского подхода позволит свести к минимуму воздействие экономических кризисов на результаты работы системы государственных органов. В качестве примера в приложении 1 представлена карта основных стейкхолдеров государственного учреждения социальной сферы.

Таким образом, в результате рассмотрения теоретических основ развития государственных учреждений, установлен факт отсутствия в действующем российском законодательстве единого закрепленного термина «государственное учреждение», при этом в нормативных правовых актах указаны особенности правосубъектности государственных учреждений в зависимости от типов (казенные, бюджетные, автономные) как юридических лиц. Если агрегировать полученную в ходе методологического исследования информацию, то можно государственное учреждение определить как, с одной стороны, субъект правовых и экономических отношений, возникающих между иными

институтами гражданского общества, с другой – как непосредственный участник системы государственного управления, создаваемый в целях реализации полномочий органов государственной власти и осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. В этой связи основными тенденциями и направлениями развития государственных учреждений являются:

- наращивание объема кадрового потенциала государственных служащих;
- повышение качества и скорости оказания государственных услуг;
- распространение использования инструментов электронного документооборота;
- обеспечение межведомственного взаимодействия и его приоритет в рамках повышения эффективности деятельности государственного учреждения как единицы. В работе описаны преимущества и проблемы, связанные с вышеуказанными тенденциями развития государственных учреждений, которое базируется на переходе всей структуры государственного управления в сторону цифровизации.

## 2. Оценка тенденций развития государственного учреждения (на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №25 по Санкт-Петербургу)

### 2.1 Экономико-организационная характеристика деятельности Межрайонной ИФНС России №25 по Санкт-Петербургу как государственного учреждения

Согласно Постановлению Правительства РФ от 30.09.2004 № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе» [33], а также Приказу Минфина России от 17.07.2014 № 61н «Об утверждении Типовых положений о территориальных органах Федеральной налоговой службы» [38] Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу является территориальным органом Федеральной налоговой службы и входит в единую централизованную систему налоговых органов. Инспекция находится в непосредственном подчинении Управления ФНС России по Санкт-Петербургу и подконтрольна ФНС России.

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

Основные сведения об учреждении представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Регистрационные данные Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу [63]

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1.	Полное наименование	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы России №25 по г. Санкт-Петербургу
2.	Сокращенное наименование	Межрайонная ИФНС России № 25 по г. Санкт-Петербургу
3.	Дата регистрации	24.12.2004
4.	Юридический адрес и местонахождение	197136, Санкт-Петербург, П.С. ул. Ленина, д. 11/64
5.	Основной вид деятельности по ОКВЭД	Деятельность органов государственного управления и местного самоуправления по вопросам общего и социально-экономического характера (84.1)
6.	Организационно-правовая форма	Федеральное государственное бюджетное учреждение
7.	Начальник	Бычков Андрей Борисович

Ниже на рисунке 2.1 представлены основные направления деятельности налогового органа.

1	обеспечение соблюдения законодательства о налогах и сборах
2	создание комфортных условий для исполнения налогоплательщиками налоговых обязанностей
3	снижение административной нагрузки и упрощение процедур, развитие открытого диалога с бизнесом и обществом
4	укрепление и совершенствование кадрового потенциала
5	оптимизация деятельности налоговых органов с учетом эффективности затрат на её осуществление

Рисунок 2.1 – Основными направлениями деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу

В своей деятельности, в том числе Межрайонная ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу руководствуется такими нормативными правовыми актами:

- Конституция Российской Федерации [1];
- Налоговый кодекс Российской Федерации [4];
- Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности» [23];
- Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ [25];

- Федеральный закон от 7 мая 2013 года № 79-ФЗ «О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами» [11];

- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [8];

- Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ [13];

- Федеральный закон от 05 апреля 2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [24];

- Закон Российской Федерации от 21.03.1991 № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации» [6];

- Указ Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» [29];

- Положение о Федеральной налоговой службе, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 30.09.2004 № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе» [33].

Необходимо также указать важнейшие стратегические документы в области обеспечения развития государственного учреждения (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2 – Стратегические документы в области обеспечения развития  
Межрайонная ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу

Название нормативно-правового акта	Сфера регулирования
Указы Президента Российской Федерации	
Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [28]	документ стратегического планирования, направленный на обеспечение противодействия вызовам и угрозам экономической безопасности, предотвращение кризисных явлений в ресурсно-сырьевой, производственной, научно-технологической и финансовой сферах, а также на недопущение снижения качества жизни населения.
Указ Президента Российской Федерации от 02 июля 2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [32]	базовый документ стратегического планирования, определяющий национальные интересы и стратегические национальные приоритеты РФ, цели и задачи государственной политики в области обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития РФ на долгосрочную перспективу.
Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации	
Постановление Пленума ВС РФ от 26 ноября 2019 г. № 48 «О практике применения судами законодательства об ответственности за налоговые преступления» [37]	документ, разъясняющий практику применения судами законодательства об ответственности за налоговые преступления в целях обеспечения единообразного применения судами законодательства об уголовной ответственности за уклонение от уплаты налогов, сборов и страховых взносов, неисполнение налоговым агентом обязанностей по их исчислению, удержанию или перечислению в соответствующий бюджет, за сокрытие денежных средств либо имущества организации или индивидуального предпринимателя, за счет которых должно быть произведено взыскание недоимки по налогам, сборам, страховым взносам (статьи 198, 199, 199.1, 199.2 Уголовного кодекса Российской Федерации).
Постановление Пленума Верховного арбитражного Суда Российской Федерации	
Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 57 «О некоторых вопросах, возникающих при применении арбитражными судами части первой Налогового кодекса Российской Федерации» [36]	документ, разъясняющий некоторые вопросы, возникающие при применении арбитражными судами части 1 НК РФ, в связи с возникающими в судебной практике вопросами и в целях обеспечения единообразных подходов к разрешению споров, связанных с применением положений части первой Налогового кодекса Российской Федерации.
Приказы ФНС России	
Приказ от 26 октября 2018 № ММВ-7-5/616@ «Об утверждении Положения о	определяет порядок деятельности единой комиссии ФНС России по осуществлению закупок.



единой комиссии ФНС России по осуществлению закупок» [42]	
Приказ от 11 мая 2021 № ЕД-7-23/476@ «Об утверждении форм документов, используемых при проведении налогового мониторинга, и требований к ним» [45]	утверждает форму и формат заявлений о проведении налогового мониторинга, уведомлений об отзыве заявления/отказе в проведении налогового мониторинга, регламента информационного взаимодействия, предоставления информации об организациях/физических лицах, учетной политики для целей налогообложения.
Приказ ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля» [41]	утверждает требования к организации системы внутреннего контроля
Приказ ФНС России от 01.03.2023 № ЕД-7-17/143@ «О Ведомственном плане ФНС России по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти на 2023 год» [46]	утверждает Ведомственный план ФНС России по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти на 2023 год
Приказ ФНС России от 29.12.2016 N ММВ-7-14/729@ (ред. от 07.04.2020) «Об утверждении сроков и периода размещения, порядка формирования и размещения на официальном сайте Федеральной налоговой службы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» сведений, указанных в пункте 1.1 статьи 102 Налогового кодекса Российской Федерации» [43]	утверждает сроки и период размещения, порядок формирования и размещения на официальном сайте Федеральной налоговой службы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» сведений, указанных в пункте 1.1 статьи 102 Налогового кодекса Российской Федерации.
Приказ ФНС России от 05.03.2021 № ЕД-7-1/173@ «Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2021 - 2023 годы» [44]	документ, объединяющий среднесрочные цели с основными направлениями деятельности ФНС России и ее миссией с целью внедрения в систему управления Службы проектного подхода и стратегического планирования на основе программно-целевого метода.
Приказ ФНС России от 24.03.2023 № ЕД-7-31/181@ «Об утверждении Методики проведения оценки юридического лица на базе интерактивного сервиса «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица» АИС «Налог-3» [47]	документ, утверждающий Методику проведения оценки юридического лица на базе интерактивного сервиса «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица» АИС «Налог-3» во исполнение пункта 10 Протокола заседания Рабочей группы по реализации специального инфраструктурного проекта от 22.02.2023 № 12, а также в целях организации проведения анализа и оценки юридического лица посредством формирования выписки по результатам проведенной оценки в программном обеспечении.

Согласно внутренним нормативным документам в состав Межрайонной ИФНС № 25 по Санкт-Петербургу входят 24 отдела, в том числе отдел регистрации и учета налогоплательщиков, отдел работы с налогоплательщиками, контрольно-аналитический отдел, правовой отдел, отдел предпроверочного анализа и истребования документов, отделы камеральных и выездных проверок, отдел оперативного контроля, отдел урегулирования задолженности, аналитический отдел, отдел расчетов с бюджетом, отдел информационных технологий, отдел финансового обеспечения, отдел кадров и безопасности, отдел общего и хозяйственного обеспечения и отдел обеспечения процедур банкротства.

Обратимся к статистике укомплектованности штатами инспекции (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 – Укомплектованность штатами по состоянию на 01.01.2021 г. и 01.01.2022 г.

Наименование	01.01.2021	01.01.2022
Сотрудники инспекции, в т.ч.:	214 ед.	221 ед.
Государственные служащие	203 ед.	209 ед.
Служащие	6 ед.	7 ед.
Рабочие	5 ед.	5 ед.
Свободные вакансии	35 ед.	27 ед.

По данным таблицы видно, что в инспекции происходит увеличение кадров. По данным за 2022 год принято на работу 55 человек, уволено 48 человек. При этом в кадровой политике инспекции наблюдается положительная тенденция, связанная с тем, что за отчетный период 62 человека прошли курсы повышения квалификации, что на 26,5% больше числа сотрудников, прошедших такие курсы в 2021 году (49 человек).

Для полноты исследования обратимся к официальным статистическим данным сайта Федеральной налоговой службы о структуре налоговых поступлений по г. Санкт-Петербургу (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4 – Структура поступлений администрируемых налогов по уровням бюджета РФ по г. Санкт-Петербургу за январь-март 2023 г. [64]

Администрируемые доходы	Поступило в консолидированный бюджет РФ		в том числе:			
	млн. руб.	в % к соотв. периоду предыдущ. года	в федеральный бюджет:		в консолидированный бюджет субъекта РФ	
			млн. руб.	в % к соотв. периоду предыдущ. года	млн. руб.	в % к соотв. периоду предыдущ. года
Всего поступило доходов	552 280,4	114,7	320 500,7	110,0	231 779,7	121,9
Налог на прибыль	115 750,0	117,3	31 442,2	118,5	84 307,8	116,9
НДФЛ	99 674,7	118,0	X	X	99 674,7	118,0
НДС	182 502,4	117,3	182 502,4	117,3	X	X
Акцизы	79 842,6	83,7	76 039,0	82,3	3 803,5	125,0
Налог на имущество физ. лиц	337,7	95,0	X	X	337,7	95,0
Налог на имущество организаций	14 325,0	133,8	X	X	14 325,0	133,8
Транспортный налог	2 379,1	106,9	X	X	2 379,1	106,9
Земельный налог	2 292,7	104,3	X	X	2 292,7	104,3
НДПИ	5 813,4	151,7	5 813,7	151,7	-0,3	68,5
Остальные налоги и сборы	49 362,8	175,2	24 703,3	187,2	24 659,5	164,6

Данные таблицы 2.4 отражают суммы налоговых поступлений за январь-март 2023 года в бюджеты различных уровней по г. Санкт-Петербургу, а также процентное соотношение фактических сумм за исследуемый период к данным за аналогичный период 2022 года.

На основании вышеуказанных статистических данных можно говорить о положительной динамике налоговых поступлений в консолидированный бюджет Санкт-Петербурга по следующим видам налогов:

- налог на прибыль организаций (+16,9%);
- НДФЛ (+18%);
- Акцизы (+25%);

- налог на имущество организаций (+33,8%);
- транспортный налог (+6,9%);
- земельный налог (+4,3%);
- остальные налоги и сборы (+64,6%).

Отрицательная динамика наблюдается по следующим видам поступлений в консолидированный бюджет г. Санкт-Петербурга:

- Налог на имущество физ. лиц (-5%);
- НДС (-31,5%).

Следует обратить внимание, что поступления от НДС для бюджета Российской Федерации имеют важное значение в силу того, что занимают наибольший удельный вес в структуре налоговых отчислений. Исходя из этого налоговыми органами принимается ряд мер, направленных на повышение обеспечения полноты и своевременности перечисления данного вида налога в бюджет посредством совершенствования контрольных процедур в рамках выездных налоговых проверок.

Следовательно, изучив экономико-организационную характеристику деятельности Межрайонной инспекции ФНС №25 по г. Санкт-Петербургу, можно заключить, что данное учреждение является важнейшим сегментом бюджетообразующего органа исполнительной власти, находящегося в ведении Министерства финансов РФ. Государственное учреждение, реализуя свои контрольно-надзорные функции в налоговой сфере, за отчетный период способствовало повышению доли поступаемых в консолидированный бюджет г. Санкт-Петербурга налогов и сборов, что обеспечивает финансовую безопасность региона. В результате «скоринга» данного учреждения не было выявлено признаков недобросовестности, таких как: массовый адрес регистрации, аффилированность руководства с коммерческим сектором, долги по исполнительным производствам.

## 2.2 Оценка развития Межрайонной ИФНС №25 по Санкт-Петербургу как государственного учреждения

В настоящее время противодействие противоправному поведению физических и юридических лиц оказывают налоговые органы, которые составляют основу налогового администрирования, входящую в механизм обеспечения налоговой безопасности.

В соответствии с пунктом 4 Положения о Федеральной налоговой службе России, ФНС России осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные налоговые органы. На современном этапе развития структура налоговых органов РФ выглядит следующим образом:

1. Федеральная налоговая служба Российской Федерации;
2. Управления ФНС России по субъектам Российской Федерации;
3. Межрегиональные инспекции ФНС России;
4. Инспекции ФНС России по районам, районам в городах, городам без районного деления, межрайонные инспекции.

Таким образом, вышеперечисленные подразделения налоговых органов составляют единую централизованную систему налоговых органов, обеспечивающую национальную безопасность государства в рамках сферы формирования бюджета за счет взимания налогов и сборов, который согласно выработанной стратегии развития перераспределяется на общественные нужды с целью эффективного государственного управления.

Согласно сведения, представленным на официальном сайте ФНС России [63] в марте 2023 года в Смольном состоялась расширенная Коллегия Управления Федеральной налоговой службы по Санкт-Петербургу под председательством руководителя Управления Гнедых А.В., на которой подведены итоги работы налоговых органов Санкт-Петербурга за 2022 год.

В работе Коллегии приняли участие:

- Губернатор Санкт-Петербурга Беглов А.Д.;
- заместитель руководителя ФНС России Чекмышев К.Н.;
- Прокурор Санкт-Петербурга Мельник В.Д.;

- председатель Арбитражного суда Северо-Западного округа Маркин С.Ф.;

- Руководитель Межрегионального Управления Федеральной службы по финансовому мониторингу по Северо-Западному федеральному округу Шатский Г.Ю.;

- уполномоченный по защите прав предпринимателей в Санкт-Петербурге Абросимов А.В.;

- председатель Общественного совета при Управлении, президент Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты Катенев В.И.;

- представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и правоохранительных органов, Правительства Санкт-Петербурга, руководящий состав налоговых органов Санкт-Петербурга.

Кратко итоги коллегии представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Краткая характеристика итогов Коллегии Управления Федеральной налоговой службы по Санкт-Петербургу [64]

Участник коллегии	Основные тезисы
Беглов А.Д.	Отметил, что г. Санкт-Петербург поддерживает курс на внедрение цифровых технологий в бизнес процессы и выразил готовность города выступить площадкой для новых проектов Федеральной налоговой службы в сфере цифровизации.
Гнедых А.В.	Отметил особенность 2022 года, заключающуюся в росте санкционного давления на Российскую Федерацию, уходе с рынка крупнейших компаний, волатильности курса национальной валюты и динамично меняющемся законодательстве, а также доложил об итогах работы налоговых органов Санкт-Петербурга за 2022 год, а именно: - перечислено в бюджет РФ 2,078 трлн рублей (96% из них – 2,0 трлн рублей поступило от налогоплательщиков, администрируемых Управлением по Санкт-Петербургу, с темпом роста 111%); - поступления в федеральный бюджет составили 590 млрд рублей (увеличились на 12%); - поступления страховых взносов в государственные внебюджетные фонды составили 673 млрд рублей (увеличились на 6,5%); - годовые доходы консолидированного бюджета города составили 1 032 млрд рублей (темп роста 141%);

Гнедых А.В.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура доходов бюджета Санкт-Петербурга претерпела принципиальные изменения, так как налог на прибыль (46% бюджета) опередил традиционного лидера – налог на доходы физических лиц (39% бюджета города);</li> <li>- доначисления по результатам контрольной работы составили 64 млрд рублей (увеличились в 5 раз);</li> <li>- в ходе контрольно-аналитической работы налогоплательщики добровольно увеличили свои налоговые обязательства на 17 млрд. рублей (темп роста 112%);</li> <li>- в рамках досудебного урегулирования налоговых споров рассмотрено 2 594 жалобы налогоплательщиков, из которых 27% удовлетворено на общую сумму 937 млн рублей;</li> <li>- судами рассмотрено 172 спора с участием юридических лиц, 120 судебных актов по которым вынесено в пользу налоговых органов (или 70% от общего количества споров) на общую сумму 5,2 млрд рублей, что составляет 91% от суммы рассмотренных судами требований.</li> </ul>
-------------	--

В результате, можно заключить, что в сложившихся условиях неопределенности макросреды, налоговыми органами Санкт-Петербурга, в том числе Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу выполнена основная задача по обеспечению доходами бюджетов всех уровней. По итогам Коллегии отмечено, что достижение полученных позитивных результатов обеспечено в значительной степени благодаря совместной слаженной работе Управления ФНС России и Правительства города, представителей государственных органов и ведомств, своевременным мерам поддержки бизнеса, последовательной работе по развитию доходной базы. При этом сам рост поступлений получен в силу снижения давления на добросовестных налогоплательщиков за счет применения риск-ориентированного подхода при проведении налоговых проверок.

Далее следует рассмотреть более детально результаты хозяйственной деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу для оценки развития и выявления проблем и рисков, связанных с современными тенденциями развития государственного учреждения (см. таблицу 2.6).

Таблица 2. 6 – Оценка развития Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу за 2022 год [64]

Наименование раздела	
Результаты деятельности субъекта бюджетной отчетности	
1.1. Сведения о результатах деятельности, достигнутых в реализации государственных программ	В отчетном периоде межрайонная инспекция в государственных программах РФ не состояла.
1.2. Сведения о мерах повышения эффективности расходования бюджетных средств	1. Заключение контрактов и договоров в пределах лимитов бюджетных обязательств, в том числе с учетом имеющихся запасов; 2. Планирование расходов на закупку товаров, работ и услуг исходя из приоритетности возложенных задач; 3. Использование внутреннего финансового контроля в качестве инструмента для выявления слабых мест в финансово-хозяйственной деятельности. 4. Конкурентное распределение лимитов на контрактные расходы
1.3. Сведения о повышении квалификации и переподготовке специалистов	За отчетный период на курсы повышения квалификации было направлено 62 сотрудников.
1.4. Сведения об обеспеченности субъекта бюджетной отчетности и его структурных подразделений основными фондами	1. По состоянию на 01.01.2022 г. основных фондов числится на сумму 10332 тыс. руб., что на 1335 тыс. руб. больше чем 01.01.2021 (увеличение произошло за счет получения по централизованному снабжению). 2. На балансе отдела выездных налоговых проверок №5 числятся 8 компьютеров, 5 принтеров, программно-аппаратный комплекс. 3. Не введенных в эксплуатацию объектов основных фондов не числится.
1.5. Сведения об обеспеченности субъекта бюджетной отчетности и его структурных подразделений материальными запасами	1. По состоянию на 01.01.2022 материальных запасов числится на сумму 129950,4 руб., что на 6798,08 руб. меньше, чем на 01.01.2021 года. 2. Материальные запасы списываются по мере выдачи со склада Отдела.
1.6. Иная информация, характеризующая результаты деятельности субъекта бюджетной отчетности	Проводится интенсивная работа по комплектованию Отдела из числа действующих сотрудников, что привело к снижению затрат во внебюджетные фонды.
Анализ отчета об исполнении бюджета субъектов бюджетной отчетности	
2.1. Сведения о заключенных договорах и контрактах, предусмотренных к исполнению в 2020 году	По состоянию на 01.01.2022 г. заключено 26 договоров и 4 контракта. Задолженность по исполнительным документам на 01.01.2022 г. отсутствует.
2.2. Сведения об исполнении бюджета	1. Финансирование отдела осуществляется на основании утвержденных вышестоящим органом смет доходов и расходов.



	<p>2. По состоянию на 01.01.2022 года инспекцией получено 137 670,1 тыс.руб. бюджетных средств. Расход средств федерального бюджета в 2021 году составил 137 670,1 тыс.руб. или 100%. По сравнению с прошлым годом бюджетное финансирование снизилось на 13,5% (159 067,5 тыс.руб. в 2020 году). Денежные средств расходовались в соответствии с кодами экономической классификации.</p>
2.3. Иная информация, характеризующая результаты исполнения бюджета субъектом бюджетной отчетности.	<p>1. Планирование расходов на закупку товаров, работ, услуг производится исходя из приоритетности возложенных задач.</p> <p>2. Заключение контрактов осуществляется в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств.</p>
2.4. Сведения по дебиторской задолженности	<p>Дебиторская задолженность по сравнению с аналогичным периодом 2022 года уменьшилась на 62 221,58 руб., или на 100%. Доля авансовых платежей составила 0% общей суммы кассовых расходов.</p>
2.5. Сведения по кредиторской задолженности	<p>По состоянию на 01.01.2022 кредиторская задолженность составляет 276 500,62 руб. – страховые взносы на обязательное пенсионное страхование 2021 года. Основная причина возникновения кредиторской задолженности заключается в отсутствии лимитов бюджетных обязательств на 2021 год.</p> <p>Кредиторская задолженность по сравнению с аналогичным периодом 2021 года увеличилась на 276 500,62 руб. Доля авансовых платежей составила 0,2% от общей суммы кассовых расходов.</p>
2.6. Информация о формировании показателей финансового результата субъекта бюджетной отчетности	<p>Отчетность за год составляется в соответствии с Инструкцией о порядке составления и предоставления годовой, квартальной и месячной отчетности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, утвержденной приказом Минфина РФ от 28.12.2010 г. № 191н</p>
2.7. Иная информация	<p>1. В целях недопущения хищений осуществляется постоянный контроль своевременности предоставления отчета по командировкам, перечисление денежных средств контрагентам осуществляется только при наличии полного пакета документов, необходимых для оплаты.</p> <p>2. Недостач и хищений денежных средств и материальных ценностей не допускается благодаря внутреннему финансовому контролю.</p>

В настоящее время риск-ориентированный подход в деятельности контрольных органов является перспективным и развиваемым направлением. В условиях развития информационных технологий и цифровизации экономики на

него ориентирована работа многих федеральных органов и их территориальных отделений, осуществляющих государственный финансовый контроль. Не исключение и налоговые органы, которым присущи риски при осуществлении их деятельности [54, с. 43].

Поступление от налогов формируют сегодня почти 90% бюджета Санкт-Петербурга, и налоговая служба города успешно справляется с поставленными задачами. Городские власти эффективно взаимодействуют с налоговыми органами.

За последние 5 лет налоговые поступления по Санкт-Петербургу увеличились в 1,7 раза, что выше средних показателей по стране. По ключевым направлениям налогового администрирования УФНС России по Санкт-Петербургу также неизменно находится среди лидеров. Однако рост развития цифровых сервисов не только упрощает ведение дел и снижает административные барьеры, но и в то же время провоцирует возникновение новых угроз и рисков, создающих препятствия стабильной работе налоговой системы.

Межрайонная ИФНС № 25 по Санкт-Петербургу, как и любое другое юридическое лицо, в процессе своей деятельности сталкивается с многочисленными вызовами и угрозами, создающими прямую опасность нормальному функционированию системы и эффективному его развитию. Все риски, возникающие в ходе осуществления деятельности по выполнению технологических процессов ФНС России, содержатся в основном документе – Реестре рисков, разработанном во исполнение пункта 4 приказа ФНС России от 20.03.2017 №ММВ-7-16/225 «Об утверждении Основных положений об управлении рисками в деятельности ФНС России» [40].

В ходе анализа деятельности Межрайонная ИФНС № 25 по Санкт-Петербургу можно выделить такие области рисков, как:

- риски бухгалтерского учета;
- риски формирования и представления бюджетной отчетности;
- риски формирования и ведения плана закупок;
- риски кадровой безопасности;
- риски взаимодействие с правоохранительными органами;

- риск преступных посягательств;
- риски организации охраны, пропускного и внутриорганизационного контроля;
- риски работы с государственными контрактами;
- риски хранения печатей и штампов;
- управление федеральным недвижимым имуществом;
- риски информационной безопасности.

При этом в настоящее время в деятельности налоговой инспекции существует ряд проблем, связанных с тенденциями развития как государственного учреждения, характеристика которых представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Проблемы и недостатки деятельности Межрайонной ИФНС № 25 по Санкт-Петербург, выявленные в ходе оценки тенденций развития как государственного учреждения

Перечень выявленных проблем	Характеристика выявленных проблем	Риски при не решении выявленных проблем
Низкий уровень заработной платы государственных служащих налоговой инспекции.	Опрос сотрудников инспекции показал, что существует проблема несоизмеримости объема возлагаемых на работников должностных обязанностей и уровнем заработной платы, которую они получают.	Высокий уровень текучести кадров, в том числе молодых, и снижение эффективности деятельности инспекции в целом при реализации государственных функций.
Недостаточная степень межведомственного взаимодействия.	В результате выстроенной системы взаимодействия ФНС России с иными ведомствами и министерствами учитываются далеко не все интересы третьих лиц, которые способствуют снижению затрат на выполнение государственной функции.	Снижение эффективности деятельности налоговой инспекции в целом и увеличение временных и трудовых затрат на реализацию государственной задачи в рамках предусмотренных законом функций.

Недостаточная степень защищенности информационных ресурсов налоговой инспекции.	Для службы задача правового обеспечения информационной безопасности в форме методов правового и организационно-технического регулирования является приоритетной в силу предотвращения несанкционированного доступа к информации, предотвращение нарушений информации, предупреждение последствий информации, недопущение деструктивного информациию.	Нарушение конфиденциальности информации (хищение информации и средств её обработки, утрата информации, разглашение информации), нарушение целостности информации (модификация (искажение), нарушение доступности информации (блокирование, уничтожение).
Сохранение при оказании государственных услуг налоговой инспекцией неактуальных методов и способов взаимодействия с гражданами и юридическими лицами.	Несоответствие фактической работы системы оказания государственных услуг требованиям к взаимодействию с заявителем при предоставлении государственных и муниципальных услуг, в том числе при реализации электронного взаимодействия с налоговыми органами.	Снижение качества оказания государственных услуг сотрудниками налоговой инспекции.

Таким образом, в результате проведенной оценки тенденций развития государственного учреждения на примере Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу было выявлено, что деятельность исследуемого учреждения полностью соответствует общей миссии ФНС России, заключающейся в эффективной контрольно-надзорная деятельности, высоком качестве предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечении соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства. Данные направления коррелируются с общими тенденциями развития инспекции, вызванные существованием достаточно серьезных проблем, способных при отсутствии факта проведения мероприятий по нейтрализации и/или минимизации выявленных угроз, рассматриваемых в 3 главе работы, привести к реализации рисков, связанных с деятельностью и безопасностью государственного учреждения, характеристика которых указана в таблице 2.7.

### 3. Мероприятия по развитию деятельности государственной организации (на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №25 по Санкт-Петербургу)

#### 3.1 Основные направления развития Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу как государственного учреждения

С учетом выявленных в ходе проведенного исследования проблем, разработаны основные направления совершенствования деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу в рамках современных тенденций развития государственных учреждений, которые представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Проблемы и мероприятия по их нейтрализации

Рассмотрим каждое из предложенных мероприятий по совершенствованию деятельности налоговой инспекции подробнее.

1) Повышение заработной платы государственных служащих налоговой инспекции.

В силу реализации положения, предусмотренного пунктом 15 статьи 7 Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [20] и предполагающего в рамках направления деятельности государственных органов по повышению эффективности противодействия коррупции увеличение уровня оплаты труда и социальной защищенности государственных и муниципальных служащих предлагается выпустить приказ Федеральной налоговой службы об увеличении рабочих окладов территориальных органов.

Так, предполагается, что должно быть произведено изменения в Условия оплаты труда работников территориальных органов Федеральной налоговой службы, осуществляющих профессиональную деятельность по профессиям рабочих, утвержденных приказом ФНС России от 12 марта 2009 г. № ММ-7-5/114@» [39].

Следовательно, пункт 3.1 необходимо изложить в следующей редакции:

«3.1. Размеры окладов работников:

1 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 4 087 рублей;

2 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 4 295 рублей;

3 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 4 502 рубля;

4 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 4 778 рублей;

5 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 5 125 рублей;

6 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 5 471 рубль;

7 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 5 815 рублей;

8 разряд работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих – 6 164 рубля».

2) Оптимизация системы обеспечения безопасности на исполнительском уровне.

В век развития цифровых технологий особенно актуальным является вопрос о защите информационных ресурсов организации. Для Федеральной налоговой службы задача правового обеспечения информационной безопасности в форме методов правового и организационно-технического регулирования является приоритетной.

Концепция информационной безопасности Федеральной налоговой службы определяет ряд основных целей обеспечения безопасности информации:

- предотвращение несанкционированного доступа к информации;
- предотвращение нарушений информации;
- предупреждение последствий информации;
- недопущение деструктивной информации.

Руководствуясь основными целями информационной безопасности ФНС, можно выделить состав мероприятий, структурированных на исполнительском уровне (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Состав мероприятий, подлежащих реализации на исполнительском уровне системы обеспечения безопасности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу

Уровень	Мероприятия
Физический уровень	1.Выделение контролируемой зоны для объектов налоговых органов, в которой исключено бесконтрольное пребывание посторонних лиц и транспортных средств, обеспечение соблюдения пропускного режима и физической защиты объектов налоговых органов.
	2.Применение искусственных препятствий, затрудняющих проникновение на объекты налоговых органов (ворота, шлагбаумы, тамбуры и т.д.).
	3.Ограничение доступа в конкретные помещения лиц, не имеющих специального разрешения, на основе применения устройств аутентификации (магнитные карты, коды, индукционные карточки и т.п.).

	<p>4.Страхование технических средств обработки информации от физического разрушения технических средств и носителей информации от стихийных бедствий и форс-мажорных обстоятельств, недобросовестных действий работников налоговых органов, приводящих к полной или частичной утрате (уничтожению) защищаемых информационных ресурсов ФНС России.</p>
<p>Технологический уровень</p>	<p>1.Использование в информационных системах налоговых органов лицензионного программного обеспечения, введение запрета на исследование и копирование программного обеспечения.</p> <p>2.Предупреждение внесения несанкционированных изменений в прикладное программное обеспечение в процессе разработки и эксплуатации; периодической сверкой программного обеспечения с эталонными копиями, хранимыми отдельно в фонде алгоритмов и программ.</p> <p>3.Резервирование технических средств обработки информации информационных систем налоговых органов, используемых на наиболее ответственных участках информационных систем налоговых органов или для обработки оперативной информации.</p> <p>4.Применение защищенных (в том числе сертифицированных) вспомогательных технических средств и систем, не создающих технических каналов утечки защищаемой информации.</p> <p>5.Обеспечение надежного сервисного обслуживания технических средств обработки информации информационных систем налоговых органов с привлечением (по необходимости) организаций, имеющих соответствующие лицензии.</p>
<p>Пользовательский уровень</p>	<p>1.Создание разрешительной системы допуска сотрудников к обработке защищаемой информации, установлением персональной ответственности сотрудников за нарушения установленного порядка применения информационных технологий при обработке информации, правил хранения и передачи защищаемой информации, организация инструктажа сотрудников инспекции.</p> <p>2.Присвоение пользователям идентификационных меток (идентификаторов) и применение средств идентификации; проверка принадлежности идентификаторов к пользователю и подтверждению его подлинности (аутентификация); ограничение прав пользователей информационных систем налоговых органов по доступу к средствам обработки информации.</p> <p>3. Регистрация попыток несанкционированного обращения к информационным ресурсам ФНС России, сервисам информационных систем налоговых органов и последующий анализ попыток и аномальной активности пользователей по обращению к информационным ресурсам ФНС России.</p> <p>4. Применение специальных средств блокировки клавиатуры, диска или каталога без выключения технических средств обработки информации в случае временного оставления рабочего места пользователем.</p>
<p>Сетевой (локальный) подуровень</p>	<p>1.Создание защищенной оболочки (периметра) вокруг информационных систем налоговых органов в целом, и отдельных их сегментов с применением средств защиты информации от несанкционированных действий.</p>



	2.Создание зон повышенной безопасности для информационных ресурсов ФНС России, имеющих более высокий уровень защищенности. 3.Организация буферного сегмента для размещения общедоступных информационных ресурсов.
--	--

3) Повышение уровня клиентоцентричности сотрудников Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу путем реализации программы повышения квалификации.

Клиентоцентричность стала одной из 42 стратегических инициатив, утвержденных правительством в рамках социально-экономического развития России до 2030 года. С 2018 года в ФНС России функционирует Лаборатория пользовательского тестирования, через которую проходят все сервисы, которые предоставляет Служба.

В ближайшем будущем планируется создать систему, в которой каждый сервис будет строиться вокруг клиента, его запросов, проблем и ценностей на основе подробного изучения истинных потребностей налогоплательщиков, создания правил и государственных процедур, ориентируясь на удобство человека или бизнеса. На данном этапе развития такой системы используются специфические показатели клиентоцентричности ФНС России как государственного органа, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Показатели клиентоцентричности налогового органа

Группа показателей	Показатель
Показатели дружелюбия и партнерства	Уровень профессиональных компетенций сотрудников
	Уровень коммуникативных компетенций сотрудников
	Открытость руководства
Показатели полезности обращения в гос. орган	Эффективность / полезность обращения (остался ли доволен гражданин своим посещением, почувствовал ли он пользу)
	Динамика роста базы вакансий
	Проведение мероприятий, стимулирующих рост числа соискателей
Показатели минимизации усилий клиента	Доступность и понятность информации о сервисах и в офисе ИФНС России
	Доступность и понятность информации о сервисах и на сайте регионального УФНС России
	Доступность и понятность информации о сервисах и в социальных сетях ИФНС России
	Доступность и понятность информации о сервисах и в контакт-центре ИФНС России

	Многоканальность и омниканальность взаимодействия
	Быстрое реагирование на запрос клиента
	Простота процедур, в т.ч. в части заполнения документов
	Возможность предварительной записи на прием
Показатели адресности и персонализации взаимодействия с клиентом	Наличие персонального консультанта
	Учет личных обстоятельств
Показатели внешнего комфорта и удобства	Комфортность условий для получения услуг и сервисов (условия приема посетителей, наличие дополнительных сервисов, напрямую не связанных с предоставлением услуг и сервисов в сфере налогообложения)
	Согласованность действий между подразделениями ИФНС России (глазами клиента)
	Транспортная доступность
	Внешний вид сотрудников

Следовательно, достижение данных показателей возможно только с учетом грамотного управления персоналом Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу, направленной на стимулирование работников для повышения их профессионализма и квалификации с учетом требований современной экономики и постоянно изменяющегося законодательства. Предлагается в рамках реализации Стандарта для внутреннего клиента, которым является непосредственно сам государственный служащий, молодым сотрудникам на базе Северо-Западного института повышения квалификации Федеральной налоговой службы, расположенного в г. Санкт-Петербург и находящегося в ведении ФНС России, освоить программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки на 2023 год (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Сравнительная характеристика программ профессиональной подготовки и повышения квалификации для молодых сотрудников

Критерий сравнения	Программа повышения квалификации	Программа профессиональной переподготовки
Название	«Эффективное взаимодействие с налогоплательщиками»	«Информационная безопасность»
Длительность и форма обучения	108 часов, очно в форме тренингов, деловых игр и интерактивного занятия	502 часа, очно-заочно в форме лекций, практических занятий, лабораторных работ, вебинаров
Вопросы, затрагиваемые программой	- вопросы клиентоориентированного взаимодействия с налогоплательщиками; - технологии психологического обеспечения	- организационно-правовые основы защиты информации; - средства и системы обработки информации;

	<p>деятельности сотрудников налоговых органов и работы с налогоплательщиками;</p> <p>- современные информационные технологии в деятельности налоговых органов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способы и средства технической защиты информации от утечки по техническим каналам;</li> <li>- меры и средства технической защиты информации от несанкционированного доступа и от специальных воздействий;</li> <li>- криптографические методы и средства защиты информации;</li> <li>- организация защиты конфиденциальной информации на объектах информатизации и аттестация объектов информатизации по требованиям безопасности информации;</li> <li>- методы и средства контроля защищённости объектов;</li> <li>- организация защиты персональных данных обрабатываемых в информационных системах персональных данных.</li> </ul>
--	--	--

Таким образом, в рамках данного мероприятия повысится уровень профессиональных компетенция сотрудников инспекции, работающих менее года, что позволит более эффективно решать возложенные на инспекцию государственные задачи в рамках внедряемой системы клиентоцентричности.

4) Усиление межведомственного взаимодействия с Росфинмониторингом.

Росфинмониторингу, как уполномоченному органу в области противодействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (далее – ПОД/ФТ) поднадзорны, в том числе организации/индивидуальные предприниматели, оказывающие посреднические услуги при осуществлении сделок купли-продажи недвижимого имущества, являющиеся субъектом Федерального закона № 115-ФЗ. Данные субъекты, согласно действующему российскому законодательству о ПОД/ФТ, обязаны встать на учет Росфинмониторинг, используя механизмы Личного кабинета, и выполнять предусмотренные законом требования в рамках системы ПОД/ФТ. При этом согласно статистическим сведениям на территории г. Санкт-Петербург низкий охват системой ПОД/ФТ среди организаций и ИП, оказывающих риелторские услуги. Минимизировать данную угрозу способно законодательное

изменение во взаимодействии Росфинмониторинга и ФНС России путем внесения изменений в действующее между ними Соглашение о сотрудничестве и организации информационного взаимодействия (далее - Соглашение) [48].

В пункте 2.5 Соглашения отмечается, что предполагается взаимный информационный обмен сведениями, которые представляют интерес для каждой стороны с целью реализации возложенных на них функций как органов исполнительной власти. В целях повышения эффективности деятельности как Федеральной налоговой службы, так и Федеральной службы по финансовому мониторингу в рамках предупреждения преступных действий субъектов экономической деятельности следует внести в Соглашение следующее дополнение: добавить пункты 20 и 21 в приложении № 1 к Соглашению и изложить его в следующей редакции (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 – Дополнения к Соглашению

20	Уведомления о регистрации организаций и индивидуальных предпринимателей, оказывающих услуги по купле-продажи недвижимости за вознаграждение или на договорной основе	По мере поступления	В электронной форме	На уровне территориальных органов Росфинмониторинга и ФНС России
21	Предоставление сведений о бенефициарных владельцев организаций с иностранным участием	По запросу	На бумажном носителе	На уровне территориальных органов Росфинмониторинга и ФНС России

Таким образом, данное законодательное изменение в рамках взаимодействия Росфинмониторинга и ФНС России для целей организации ПОД/ФТ в субъекте РФ будет способствовать оперативному выявлению новых зарегистрированных в ЕГРЮЛ и ЕГРИП субъектов Федерального закона №115-ФЗ, а именно: организаций и индивидуальных предпринимателей, оказывающих услуги по купле-продажи недвижимости за вознаграждение или на договорной основе, составляющих самый широкий пласт в разрезе поднадзорных Росфинмониторингу субъектов, а также установлению рисков вывода денежных средств за рубеж путем смены бенефициарных владельцев системообразующих и стратегических организаций в том или ином субъекте Российской Федерации.

В результате рассмотрения направлений совершенствования деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу был представлен комплекс мероприятий, соответствующих общему вектору развития государственных учреждений в России и направленных как на улучшение условий труда сотрудников налоговой инспекции, так и на качество предоставления государственных услуг гражданам и юридическим лицам – налогоплательщикам, обеспечивающих, по сути, финансовую безопасность страны с позиции субъекта хозяйственной жизнедеятельности.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий служит инструментом, доказывающим улучшение характеристик и свойств исследуемого объекта в целом после внедрения таких мероприятий.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к аппарату управления может характеризоваться количественными показателями (экономический эффект и эффективность) и качественными показателями (социальная эффективность).

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ. Это абсолютный показатель, который показывает экономический результат или прирост между первоначальным и полученным итогом в результате внедрения, например, интенсивных технологий, организационно-экономических мероприятий.

В свою очередь экономическая эффективность – это относительный показатель, отражающий отношение полученного результата к затратам.

Социальная эффективность проявляется в:

- улучшении условий труда работников;
- повышении уровня заработной платы;
- удовлетворенности результатами собственного труда;
- повышении благосостояния населения;

- обеспечении продовольственной безопасности страны;
- улучшении условий жизни и быта населения;
- сохранении и укреплении здоровья человека;
- облегчении и повышении содержательности труда.

Налоговая инспекция является органом, непосредственно осуществляющим налоговый контроль, соответственно оценка эффективности внедряемых в ее работу мероприятий строится на достигнутых результатов такой контрольной работы. Далее рассмотрим необходимые затраты и результаты от внедрения мероприятий по отдельности.

1) Повышение заработной платы государственных служащих налоговой инспекции.

Расчет затрат на реализацию мероприятия по повышению окладов сотрудникам инспекции представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет затрат на реализацию мероприятия № 1 в год

№ п/п	Категория работника	Оклад, руб.	Количество, чел.	ФОТ, руб. (без премий)
1	1 разряд работ	4 087	48	2354112
2	2 разряд работ	4 295	36	1855440
3	3 разряд работ	4 502	31	1674744
4	4 разряд работ	4 778	36	2064096
5	5 разряд работ	5 125	31	1906500
6	6 разряд работ	5 471	15	984780
7	7 разряд работ	5 815	8	558240
8	8 разряд работ	6 164	4	295872
Итого:		40237	209	11693784

В таблице 3.6 представлен экономический эффект от внедрения мероприятия № 1.

Таблица 3.6 – Расчет затрат на реализацию мероприятия № 1 в год

№ п/п	Показатель	Период, год		Динамика	
		2022	2023	Абсолютное значение, +/-	Темп роста, %
1	Количество государственных служащих, чел.	209	215	6	102,87
2	Количество уволившихся государственных служащих, чел.	27	9	-18	33,33
3	Текучесть кадров, %	12,92	4,19	-	8,73

Темп роста индикаторов получен с помощью экспертной оценки начальника отдела кадров и безопасности, которая показала, что повышение окладов, в том числе государственным служащим Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу, частично будет способствовать решению проблемы, связанной с текучестью кадров, на 8,73% которая на конец прогнозируемого периода (т.е. 2023 год) станет ниже.

2) Оптимизация системы обеспечения безопасности на исполнительском уровне.

Данное мероприятие направлено на обеспечение информационной безопасности баз данных ФНС России, что требует существенных расходов на его реализацию (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Расчет затрат на реализацию мероприятия № 2 в год

№ п/п	Статья расхода	Сумма затрат, руб.
1	Расходы на обеспечение деятельности (оказание услуг) государственных учреждений (инспекции) (прочая закупка товаров, работ и услуг)	12 403 800
2	Финансовое обеспечение выполнения функций государственных органов, оказания услуг и выполнения работ (капитальное вложение в объекты государственной собственности)	15 785 632
Итого:		28 189 432

Оптимизация системы обеспечения безопасности на исполнительском уровне будет способствовать повышению, в том числе качества оказания государственных услуг за счет снижения временных издержек на их реализацию, предотвращению сбоев и остановке в работе программных продуктов, более удобному информационному взаимодействию между структурными подразделениями самой Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу, так и ее взаимодействия с другими инспекциями и управлениями ФНС России.

3) Повышение уровня клиентоцентричности сотрудников Службы путем реализации программы повышения квалификации.

Данное мероприятие предполагает затраты, предусмотренные соответствующим планом бюджетных расходов, связанные с повышением кадрового потенциала государственных служащих, в том числе Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Расчет затрат на реализацию мероприятия № 3 в год

№ п/п	Программа	Количество гос. служащих	Стоимость программы, руб.	Сумма затрат, руб.
1	Повышения квалификации	102	25 000	2 550 000
2	Профессиональной переподготовки	14	70 000	980 000
Итого:		116	95 000	3 530 000

При этом данная мера повлияет на значение такого показателя как: коэффициент обеспеченности квалифицированными кадрами. Расчет эффекта от внедряемого мероприятия представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет затрат на реализацию мероприятия № 3 в год

№ п/п	Показатель	Период, год		Динамика	
		2022	2023	Абсолютное значение, +/-	Темп роста, %
1	Количество квалифицированных (аттестованных, классных) кадров фактически, чел.	73	116	43	158,90



2	Количество квалифицированных (аттестованных, классных) кадров согласно штатному расписанию, чел.	85	120	35	141,18
3	Коэффициент обеспеченности квалифицированными кадрами	0,86	0,96	-	

После осуществления мероприятия по прохождению программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки 102 и 14 государственными служащими соответственно, Коэффициент обеспеченности квалифицированными кадрами увеличится на 0,10 и попадет в диапазон от 0,95 и выше, что будет свидетельствовать о высоко эффективном использовании имущества по качественному критерию.

#### 4) Усиление межведомственного взаимодействия с Росфинмониторингом.

Данное мероприятие несет в себе затраты, входящие в категорию информационных, представляющих собой издержки сбор, подготовку и представление органам власти информации (документов, сведений) в соответствии с требованиями утверждаемого нормативного акта. Расчет информационных издержек для исполнителей по составлению и подписанию обновленного приложения № 1 к действующему между ФНС России и Росфинмониторингом Соглашению указан ниже в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет затрат на реализацию мероприятия № 4

№	Показатель	Значение
1	Баланс рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе в 2023 г., час	1973
2	Среднее количество человеко-часов в месяц	164,42
3	Средняя заработная плата на январь 2023 г., тыс. руб.	69,20
4	Стоимость 1 человека-часа, тыс. руб.	0,42
5	Стоимость с учетом отчислений в ФСС, тыс. руб.	0,43
6	Информационные издержки, тыс. руб.	855,393

Следовательно, органы представительным органам ФНС России и Росфинмониторингом понадобится 855 393 рубля на принятие нового Соглашения в целях усиления межведомственного взаимодействия.

Социальным эффектом от внедрения данного мероприятия будет сокращение временных издержек на поиск не состоящих в Росфинмониторинге организаций/индивидуальных предпринимателей, оказывающих риелторские услуги, увеличению показателя охвата системой ПОД/ФТ, и, соответственно, доли штрафных санкций, взыскиваемых в доход государства в случаях выявления нарушений как налогового законодательства, так и законодательства в области ПОД/ФТ на 130%.

В целом, рассмотренные мероприятия повлияют на деятельность налоговой инспекции как государственного органа, осуществляющего противодействие противоправному поведению физических и юридических лиц. Деятельность налоговых органов составляют основу налогового администрирования, входящую в механизм обеспечения налоговой безопасности в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». В таблице 3.10 приведены суммы прогнозируемых поступлений за 1 квартал 2024 г. с учетом реализации предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствования деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу в рамках современных тенденций развития государственных учреждений.

Таблица 3.11 – Налоговые поступления по видам налогов в консолидированный бюджет РФ за январь-апрель 2023 - 2024 гг.

Виды налогов	январь-апрель, млн руб.		
	2023	2024	Темп роста, %
Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)	171,6	192,5	112,1
Налог на прибыль	170,3	191,1	112,2
Налог на добавленную стоимость (НДС)	135,4	183,4	135,5
Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)	119,2	136,6	114,6
Имущественные налоги	40,7	46,0	113,0
Акцизы	40,8	47,5	116,61

Следовательно, в результате прогнозных оценок налоговые поступления по всем видам налогов в прогнозируемый период будут иметь положительную динамику за счет эффективного внедрения принципов клиентоцентричности, межведомственного взаимодействия и оптимизации электронного документооборота между структурными подразделениями налоговых инспекций и управлений ФНС России.

Общая экономическая эффективность от предлагаемых мер представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Экономическая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу

№ п/п	Показатель	Значение
1	Сумма затрат на достижение экономического эффекта, руб.	93 414 071
2	Экономический эффект, руб.	282 110 021
3	Экономическая эффективность	3,02

Согласно произведенному расчету значение коэффициента, отражающего экономическую эффективность, оказалось выше 1 (3,02), что подтверждает факт позитивного влияния предложенных мер на деятельность Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу как государственного органа в условиях современных тенденций.

Таким образом, разработка мероприятий по совершенствованию деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу было осуществлена с учетом установленных в ходе исследования современных тенденций развития государственного учреждения проблем, связанных с:

- низким уровнем заработной платы государственных служащих налоговой инспекции и текучестью кадров;
- недостаточной степенью защищенности информационных ресурсов налоговой инспекции;

- сохранением при оказании государственных услуг неактуальных методов и способов взаимодействия с гражданами и юридическими лицами и недостаточной степенью межведомственного взаимодействия, предложены оптимальные меры, направленные на совершенствование и улучшение организации оказания государственных услуг в сфере налогообложения.

В результате более эффективной деятельности налоговой инспекции как внутренних подразделений, так и работы с гражданами и юридическими лицами, будет в действительности применена клиентоцентричная модель государственного управления и организации государственных функций и услуг в системе властных отношений по установлению, введению и взиманию налогов, сборов, страховых взносов в Российскую Федерацию, а также в системе отношений, возникающих в процессе осуществления налогового контроля, обжалования актов налоговых органов, действий (бездействий) должностных лиц и привлечения к ответственности за совершение налогового преступления. Ведь именно организация реализации государственных функций и оказание государственных услуг, основанная на обеспечении эффективного и комфортного взаимодействия человека и государства за счет учета актуальных потребностей и клиентского опыта, позволит уйти от традиционной бюрократической модели государственного управления к современным технологиям и методам такого взаимодействия. Более эффективное и разумное распределение бюджетных средств при исполнении государственных функций и предоставлении государственных услуг, более простое и удобное для человека взаимодействие с государством, повысит доверие к государству, качество решения задач клиента, скорость и гибкость реагирования государственного управления на актуальные вызовы и угрозы, что, несомненно, является одним из приоритетных направлений деятельности налоговой службы в целом как субъекта, обеспечивающего доходную часть бюджета страны на реализацию национальных приоритетов и национальной безопасности.

## Заключение

В результате проведенного исследования в выпускной квалификационной работе была достигнута цель и решены поставленные задачи.

В ходе рассмотрения понятийного аппарата в рамках затрагиваемого вопроса был установлен факт отсутствия в действующей нормативно-правовой базе Российской Федерации единого законодательно закрепленного термина «государственное учреждение», отдельные толкования которого содержатся в ГК РФ, в Федеральном законе № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», в Федеральном законе № 174-ФЗ «Об автономных организациях», устанавливающих типы учреждений и особенности их функционирования в гражданско-правовом обороте;

В результате изучения теоретических основ направления развития государственных учреждений, были выявлены такие тенденции, как: наращивание объема кадрового потенциала государственных служащих, повышение качества и скорости оказания государственных услуг, распространение использования инструментов электронного документооборота, обеспечение межведомственного взаимодействия и его приоритет в рамках повышения эффективности деятельности государственного учреждения как единицы;

В результате изучения экономико-организационной характеристики деятельности Межрайонной ИФНС № 25 по г. Санкт-Петербургу как государственного учреждения было выявлено, что налоговая инспекция, реализуя свои контрольно-надзорные функции в налоговой сфере, за отчетный период способствовала повышению доли поступаемых в консолидированный бюджет г. Санкт-Петербурга налогов и сборов; Межрайонная ИФНС № 25 по г. Санкт-Петербургу является одним из важнейшего сегмента бюджетообразующего органа исполнительной власти, находящегося в ведении Министерства финансов РФ.

В результате проведенной оценки тенденций развития государственного учреждения на примере Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-

Петербургу, деятельность которой полностью соответствует общей миссии ФНС России, заключающейся в эффективной контрольно-надзорной деятельности, высоком качестве предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечении соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства, была установлена корреляция с общими тенденциями развития государственных учреждений в целом, связанных с процессом цифровизации.

В ходе рассмотрения направлений совершенствования деятельности Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу был представлен комплекс мероприятий, соответствующих общему вектору развития государственных учреждений в России и направленных как на улучшение условий труда сотрудников налоговой инспекции, так и на качество предоставления государственных услуг гражданам и юридическим лицам в рамках клиентоцентричного подхода.

При осуществлении расчетов была доказана эффективность внедряемых мероприятий в силу получения положительного результата экономической эффективности и сделан вывод о потребности в осуществлении предлагаемых мер развития, направленные на совершенствование и улучшение организации оказания государственных услуг в сфере налогообложения.

Таким образом, в ходе проведенной работы была доказана объективность рассмотрения деятельности отдельного исполнительного органа государственной власти (на примере Межрайонной ИФНС России № 25 по Санкт-Петербургу) во взаимосвязи с происходящими в субъекте Российской Федерации (г. Санкт-Петербург) процессами.

## Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения 03.03.2023).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения 03.03.2023).
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ) от 31.07.1998 № 145-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/12112604/> (дата обращения 03.03.2023).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации от 5.08.2000 № 117-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c/> (дата обращения: 18.04.2023).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/12125268/> (дата обращения 03.03.2023).
6. Закон РФ от 21.03.1991 № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/10164408/> (дата обращения: 18.04.2023).
7. Федеральный закон «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 324-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/12191964/> (дата обращения 03.03.2023).
8. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения: 18.04.2023).
9. Федеральный закон «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» от 31.07.2020 № 248-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/74449814/> (дата обращения 03.03.2023).
10. Федеральный закон «О гражданстве Российской Федерации» от 31.05.2002 № 62-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/184539/> (дата обращения 05.03.2023).
11. Федеральный закон «О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации» от 15.07.2002 № 115-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/10164408/> (дата обращения: 18.04.2023).

Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами» от 07.05.2013 г. № 79-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/70372954/> (дата обращения: 18.04.2023).

12. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения 05.03.2023).

13. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127 // URL: <https://base.garant.ru/185181/> (дата обращения: 18.04.2023).

14. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/12148567/> (дата обращения 05.03.2023).

15. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/185886/> (дата обращения 05.03.2023).

16. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения 05.03.2023).

17. Федеральный закон от 06.10.1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/14498> (дата обращения 05.03.2023).

18. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 06.02.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/186367/> (дата обращения 05.03.2023).

19. Федеральный закон от 12 июня 2002 г. № 67-ФЗ № «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/184566/> (дата обращения 05.03.2023).

20. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // URL: <https://base.garant.ru/12164203/> (дата обращения 05.03.2023).

21. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // URL: <https://base.garant.ru/12164203/> (дата обращения: 14.05.2023).



22. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // URL: <https://base.garant.ru/12148555/> (дата обращения 05.03.2023).

23. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» // URL: <https://base.garant.ru/12181538/> (дата обращения: 18.04.2023).

24. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // URL: <https://base.garant.ru/70353464/> (дата обращения 05.03.2023).

25. Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/12123862/> (дата обращения: 18.04.2023).

26. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // URL: <https://base.garant.ru/194874/> (дата обращения 05.03.2023).

27. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 № 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации» // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46015> (дата обращения 05.03.2023).

28. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» от 13.05.2017 г. № 208 // URL: <https://base.garant.ru/71672608/> (дата обращения 01.03.2023).

29. Указ Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // – URL: <https://base.garant.ru/186816/> (дата обращения: 18.04.2023).

30. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // URL: <https://base.garant.ru/70170942/> (дата обращения 01.03.2023).

31. Указ Президента Российской Федерации от 15.05.2018 г. № 215 «О структуре федеральных органов исполнительной власти» // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news> (дата обращения 01.03.2023).

32. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/401425792/> (дата обращения 01.03.2023).

33. Постановление Правительства РФ от 30.09.2004 № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе» // URL: <https://base.garant.ru/12137054/> (дата обращения: 14.04.2023).

34. Постановление Правительства РФ от 26 июня 2015 г. № 640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания» // URL: <https://base.garant.ru/71112362/> (дата обращения 05.03.2023).

35. Постановление Правительства РФ от 10 марта 2022 г. № 336 «Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля» // URL: <https://base.garant.ru/403681894/> (дата обращения 06.03.2023).

36. Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 57 «О некоторых вопросах, возникающих при применении арбитражными судами части первой Налогового кодекса Российской Федерации» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_151174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151174/) (дата обращения: 14.04.2023).

37. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26 ноября 2019 г. № 48 «О практике применения судами законодательства об ответственности за налоговые преступления» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_314764/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314764/) (дата обращения: 14.04.2023).

38. Приказ Минфина России от 17.07.2014 № 61н «Об утверждении Типовых положений о территориальных органах Федеральной налоговой службы»: // URL: <https://base.garant.ru/70785828/> (дата обращения: 14.04.2023).

39. Приказ ФНС России от 12 марта 2009 г. № ММ-7-5/114@ «О введении условий оплаты труда работников территориальных органов Федеральной налоговой службы, осуществляющих профессиональную деятельность по профессиям рабочих» // URL: <https://base.garant.ru/12166417/> (дата обращения: 20.04.2023).

40. Приказ ФНС России от 20.03.2017 № ММВ-7-16/225 «Об утверждении Основных положений об управлении рисками в деятельности ФНС России» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71533954/> (дата обращения: 20.04.2023).

41. Приказ Федеральной налоговой службы России от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71678320/> (дата обращения: 18.04.2023).

42. Приказ Федеральной налоговой службы России от 26 октября 2018 № ММВ-7-5/616@ «Об утверждении Положения о единой комиссии ФНС России по осуществлению закупок» // URL: <https://base.garant.ru/72091332/> (дата обращения: 18.04.2023).

43. Приказ ФНС России от 29.12.2016 N ММВ-7-14/729@ (ред. от 07.04.2020) «Об утверждении сроков и периода размещения, порядка формирования и размещения на официальном сайте Федеральной налоговой службы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» сведений, указанных в пункте 1.1 статьи 102 Налогового кодекса Российской Федерации» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211718/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211718/) (дата обращения: 18.04.2023).

44. Приказ ФНС России от 05.03.2021 № ЕД-7-1/173@ «Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2021 - 2023 годы» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380874/cdb7a25b23709060cc304477c7296d89538f7d51/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380874/cdb7a25b23709060cc304477c7296d89538f7d51/) (дата обращения: 18.04.2023).

45. Приказ Федеральной налоговой службы России от 11 мая 2021 № ЕД-7-23/476@ «Об утверждении форм документов, используемых при проведении

налогового мониторинга, и требований к ним» // URL: <https://base.garant.ru/400778162/> (дата обращения: 18.04.2023).

46. Приказ ФНС России от 01.03.2023 № ЕД-7-17/143@ «О Ведомственном плане ФНС России по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти на 2023 год» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_444118/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444118/) (дата обращения: 18.04.2023).

47. Приказ ФНС России от 24.03.2023 № ЕД-7-31/181@ «Об утверждении Методики проведения оценки юридического лица на базе интерактивного сервиса «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица» АИС «Налог-3» // URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/about\\_fts/docs/13318699/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/13318699/) (дата обращения: 18.04.2023).

48. Соглашение Росфинмониторинга № 01-01-14/22440, ФНС России № ММВ-23-2/77@ от 15.10.2015 «О сотрудничестве и организации информационного взаимодействия Федеральной службы по финансовому мониторингу и Федеральной налоговой службы» // URL: <https://docs.cntd.ru/document/456090157> (дата обращения 14.05.2023).

49. Артеменкова, С. А. Тенденции развития централизованного учета в бюджетных учреждениях / С. А. Артеменкова // Ступени в науку. – 2021. – № 2. – С. 53-57. – EDN UMMTQC. <https://elibrary.ru/item.asp?id=47403061>

50. Васяев, А. П. Подходы и методы принятия управленческих решений в государственных учреждениях / А. П. Васяев, И. В. Соклакова // Восточно-Европейский научный вестник. – 2021. – № 1(17). – С. 7-9. – EDN MHBBVL. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46634035>.

51. Глупак, В. С. К вопросу об определении понятия "государственная услуга" и отличиям государственной услуги от государственной функции / В. С. Глупак // Вопросы устойчивого развития общества. – 2021. – № 1. – С. 174-181. – DOI 10.34755/IROK.2021.96.79.095. – EDN YZNUAP. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44641287>.

52. Голубев, Р. С. К вопросу о тенденциях развития электронного документооборота в государственных учреждениях / Р. С. Голубев, О. Н.

Букреева // Вестник ВНИИДАД. – 2021. – № 2. – С. 62-70. – EDN QDMIXH.  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=45654022>.

53. Дряев, М. Р. Аспекты перехода России на системы электронного документооборота / М. Р. Дряев, Н. В. Склад // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 10. – С. 623-628. – DOI 10.34755/IROK.2020.16.82.198. – EDN UBUVFC. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44522920>.

54. Карпов, Д. М. Качество государственного и муниципального управления: новый подход к определению понятия / Д. М. Карпов // Державинский форум. – 2020. – Т. 4, № 14. – С. 40-45. – EDN PMBOXS.  
<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42838124>.

55. Красная, В. Н. Концептуальные основы и тенденции развития кадрового потенциала в государственных учреждениях / В. Н. Красная, А. Р. Ваниева // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития : Сборник научных трудов, Симферополь, 20 ноября 2019 года / Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2019. – С. 234-240. – EDN FMFIQK.  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=41497443>.

56. Крягин, Р. В. Система электронного документооборота, защищенный электронный документооборот и преимущества перехода на электронный документооборот / Р. В. Крягин // . – 2022. – № 41-2(220). – С. 17-19. – EDN TVRBHV.  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=49965923>.

57. Лаврентьева, Д. А. Анализ отдельных проблем деятельности государственного учреждения как некоммерческой организации / Д. А. Лаврентьева // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. – 2022. – № 3(66). – С. 109-112. – EDN QILQTU.  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=49372958>.

58. Морозова, П. Ю. Государственная политика российской Федерации в области развития системы государственных закупок: ретроспектива и текущие тенденции / П. Ю. Морозова // . – 2020. – № 5(122). – С. 341-344. – EDN LJYKJH.  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=44402431>.

59. Наташкина, Е. А. Электронный документооборот в государственных учреждениях: проблемы и перспективы / Е. А. Наташкина // Информация - коммуникация - документ (ИКД-2021) : Сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Пенза, 23–24 сентября 2021 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2021. – С. 133-137. – EDN CPPOKR. <https://elibrary.ru/item.asp?id=47299014>.

60. Суровнева, А. А. Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: современное состояние и тенденции развития / А. А. Суровнева, М. Б. Дюжева, Н. И. Роговская // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 467-471. – EDN ARQCZV. <https://elibrary.ru/item.asp?id=50283815>.

61. Трифонов, И. В. Стейкхедерский подход в государственных учреждениях / И. В. Трифонов // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 5(71). – С. 247-259. – DOI 10.51832/2223798420225247. – EDN KBWBPW. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49859259>.

62. Предоставление сведений о Межрайонной ИФНС № 25 России по Санкт-Петербургу из ЕГРЮЛ // URL: <https://egrul.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 15.04.2023).

63. Официальный сайт Федеральной налоговой службы России. О ФНС России // – URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn78/about\\_fts/#t4](https://www.nalog.gov.ru/rn78/about_fts/#t4) (дата обращения: 15.04.2023).

64. Налоговая аналитика. Официальный сайт ФНС России // – URL: <https://analytic.nalog.ru/portal/index.ru-RU.htm> (дата обращения: 20.04.2023).

Карта основных стейкхолдеров государственного учреждения социальной сферы

Стейкхолдеры	Предмет взаимодействия	Поводы для взаимодействий
Администрация муниципального района	Соблюдение прав недееспособных лиц	Проверки соблюдения прав опекаемых лиц, проверки затрат на их нужды
Аппарат Уполномоченного по правам человека	Права граждан	Жалобы
Государственная инспекция труда	Соблюдение трудового законодательства	Жалобы, СОУТ
ГУ МЧС по региону	Соблюдение требований пожарной безопасности	Плановые и внеплановые проверки, организация и проведение учений по эвакуации получателей социальных услуг и персонала
Комитет по здравоохранению администрации региона	Соблюдение лицензионных требований к ведению медицинской и фармацевтической деятельности	Плановые и внеплановые проверки
МФЦ	Содействие получателям социальных услуг в реализации их прав	Получение документов
Образовательные учреждения	Обеспечения работы и развитие учреждения	Работа с практикантами, получение новых знаний, конференции, повышение квалификации сотрудников
Прокуратура	Права граждан	Жалобы
Уполномоченный орган по закупкам	Документальное сопровождение процессов закупок	Документальное сопровождение процессов закупок
Управление федерального казначейства по региону	Соблюдение бюджетного законодательства	Приходно-расходные операции через лицевой счет учреждения