

Управление изменениями в работе органов государственных доходов

Р.С. Енсебаев¹

Получена: 14 марта, 2020 Обновлена: 28 марта, 2020 Принята: 12 апреля, 2020

Түйін

Мемлекеттік органдарды жеке ұйымдармен салыстыруға болады. Олардың да максаттары бар, өз максаттарына жету үшін олар әртүрлі ресурстарды пайдаланады, әртүрлі сыртқы және ішкі қиындықтарға тап болады, жеңілістерге ұшырайды және жеңіске жетеді.

Зерттеудің мақсаты - салық және кедендік әкімшілендіруді реформалау жағдайында мемлекеттік органдардың жұмысына өзгерістер енгізу тәсілдерін қарастыру және осы бағытта тиісті ұсыныстар әзірлеу. Зерттеу нысаны Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік кірістер комитеті болды. Зерттеу жалпылау, жүйелеу және индукция әдістерін қолдана отырып, жүйелік тәсіл негізінде жүргізілді. Зерттеу қазіргі уақытта Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік кірістер комитеті (бұдан әрі – Комитет) цифрлық қайта құру процесінде екенін көрсетті. Комитет қызметтерін күн сайын миллиондаған азаматтар мен кәсіпкерлер пайдаланады. Пайдаланушылардың қанағаттануы қызметтердің сапасына байланысты. Комитеттің тиімділігінің маңызды көрсеткіші – жиналған салықтар мен бюджетке төленетін басқа төлемдердің мөлшері. Мемлекеттік кірістер комитеті сияқты ірі және консервативті ұйым үшін өзгертулердің орталықтандырылған түрде орындалуы ұзақ уақыт бойы тиімді бола алмайды.

Мақалада жаңа мәдениетті насихаттау аясында жаңа тәсілдерді енгізіп, өзгеріс агенттерінің желісін дамыту қажет екендігі, талантты және ынталы қызметкерлерді тарту және өзгерістерді қабылдамайтын қызметкерлерден арылу мәселелерін неғұрлым агрессивті және сенімді түрде шешу қажет екендігі көрсетіледі. Зерттеу барысында алынған нәтижелерді Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік кірістер комитетінің қызметінде пайдалануға болады.

Түйін сөздер: өзгерісті басқару, өзгеріс агенттері, цифрлық түрлендіру, жаңа технологиялар, салық мәдениеті.

Аннотация

Современные тренды, такие как социальные сети, мобильные технологии, активность гражданского общества, заставляют государственные учреждения пересматривать свое отношение к процессам оказания услуг.

Цель исследования – рассмотрение подходов к внедрению изменений в работе государственных органов в контексте реформирования налогового и таможенного администрирования и разработка соответствующих рекомендаций в данном направлении. Объектом исследования послужил Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. Исследование проводилось на основе системного подхода с использованием методов обобщения, систематизации и индукции. В ходе исследования показано, что изучаемый комитет находится в процессе цифровой трансформации. Услугами комитета пользуются миллионы граждан и предпринимателей каждый день. От качества услуг зависит удовлетворенность пользователей. Важный показатель эффективности комитета - объем собираемых налогов и других платежей в бюджет. Для такой большой и консервативной организации, как Комитет государственных доходов, централизованное внедрение изменений не может оставаться эффективным долгое время.

В статье предлагается в рамках продвижения новой культуры внедрять новые подходы и развивать сеть агентов изменений, более агрессивно и увереннее решать вопросы привлечения талантливых и мотивированных сотрудников и избавления от сотрудников, не принимающих изменения. Полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы в деятельности Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан.

Ключевые слова: управление изменениями, агенты изменений, цифровая трансформация, новые технологии, налоговая культура.

Abstract

Public bodies can be compared to private organizations. They also have goals for which they exist, use various resources to achieve their goals, face multiple external and internal challenges, suffer defeats, and celebrate victories. The purpose of the study is to consider approaches to introducing changes in the work of state bodies in the context of reforming tax and customs administration and developing appropriate recommendations in this direction. The object of the study was the State Revenue Committee of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan. The study was conducted on the basis of a systems approach using the methods of generalization, systematization and induction. The study showed that the State Revenue Committee of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan is currently in the process of digital transformation. The Committee's services are used by millions of citizens and entrepreneurs every day. User satisfaction depends on the quality of services. An important indicator of the Committee's effectiveness is the amount of taxes collected and other payments to the budget. Centralized implementation of changes cannot remain effective for a long time for such a large and conservative organization as the State Revenue Committee.

The article suggests introducing new approaches within the framework of promoting a new culture, and to develop a network of change agents, more aggressively and more confidently address the issues of attracting talented and motivated employees and getting rid of employees who do not accept changes. The results obtained during the study can be used in the activities of the State Revenue Committee of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan.

Keywords: change management, agents of change, digital transformation, new technologies, tax culture.

¹ Вице-министр финансов Республики Казахстан, г. Нур-Султан

Введение

В условиях динамичного роста экономики и стремительного развития технологий кардинальные изменения претерпела и деловая среда. Цифровые технологии, интегрированные в различные аспекты бизнес-деятельности, внесли коренные изменения в процессы создания новых товаров и оказания услуг. Предприятия, поставившие цель максимально эффективно внедрить новые технологии во все свои бизнес-процессы, должны были полностью отказаться от сложившихся устоев и трансформировать свои модели работы.

Цифровая трансформация предполагает постепенный отказ от устаревших технологий, которые требуют дополнительных вложений для поддержания работоспособности. Но вместе с тем необходимо и изменение культуры: сотрудники должны научиться быстрее реагировать на изменения, быть гибче и уметь адаптироваться в условиях ускорения процессов, которое происходит благодаря цифровой трансформации.

Одни из самых важных эффектов от цифровой трансформации – высокое качество товаров и услуг, повышение продуктивности и снижение затрат.

С точки зрения достижения данных эффектов государственные органы можно сравнить с частными организациями. Для них тоже на первый план сегодня выходит повышение качества оказываемых услуг и уровня удовлетворенности конечного потребителя. Они также имеют цели, ради которых существуют, используют различные ресурсы для достижения своих целей, сталкиваются с различными внешними и внутренними вызовами, терпят поражения и празднуют победы.

Безусловно, для результативной и эффективной работы государственные органы, так же как и организации частного сектора, должны оценивать свои сильные и слабые стороны и постоянно совершенствоваться.

Современные тренды, такие как социальные сети, мобильные технологии, активность гражданского общества, заставляют государственные учреждения пересматривать свое отношение к процессам оказания услуг. Вместе с тем те же современные цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, позволяют значительно повысить эффективность внутренних процессов государственных органов.

Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан (далее – комитет) сегодня находится в процессе цифровой трансформации. Услугами Комитета пользуются миллионы граждан и предпринимателей каждый день. От качества услуг зависит удовлетворенность пользователей.

Важные показатели эффективности комитета – повышение объема собираемости налогов и других платежей в бюджет, а также снижение уровня теневой экономики.

Программой цифровой трансформации деятельности комитета поставлены амбициозные цели по указанным направлениям. Так, предусматривается увеличение доли поступлений в консолидированный бюджет к ВВП с 16,8% в 2017 году до 25% к 2025 году. В денежном выражении это порядка 14 млрд. долларов США дополнительных поступлений. Уровень удовлетворенности клиентов к 2025 году должен достичь 95%.

Целью данного исследования является рассмотрение подходов к внедрению изменений в работе Комитета государственных доходов в контексте реформирования налогового и таможенного администрирования и разработка соответствующих рекомендаций в данном направлении.

Подходы, которые являются источником перемен

Традиционно государственные органы являются консервативными структурами, которые привыкли работать в процессно-ориентированной среде. Культура, сформированная в данных организациях, может быть охарактеризована такими словами, как излишняя регламентированность, бюрократия, неприятие инноваций, закрытость, монополизация процессов оказания услуг, избегание ответственности. Все эти негативные аспекты, безусловно, не соответствуют ожиданиям получателей услуг, а именно граждан страны.

В то же время соответствующий высокий уровень нагрузки на сотрудников, сложности межличностных коммуникаций являются причинами многих стрессов и конфликтов среди государственных служащих.

Перед агентами изменений стоит большая комплексная задача, которая включает в себя поиск новых оптимальных моделей взаимодействия со стейкхолдерами, выбор и внедрение правильного сочетания новых цифровых технологий, правильное внедрение организационных изменений и реинжиниринг бизнес-процессов и, что самое сложное, внедрение культурных преобразований.

1. Видение и виды изменений. В исследовании, которое N. Anand и J.-L. Barsoux [1] проводили в течение 4-х лет, опросив 62 корпорации, имеющие опыт трансформации деятельности, говорится, что три четверти попыток внедрения изменений были либо полностью провалены, либо не достигли своих первоначальных целей. И причина, как правило, совсем не в качестве

исполнения работ по внедрению изменений. Авторы рекомендуют: прежде чем задумываться, как осуществлять трансформацию, разобраться, что трансформировать, определиться с приоритетами.

Изменения, предусмотренные в программе цифровой трансформации комитета, представляют собой комбинацию трех из пяти составляющих, предложенных в указанном исследовании. Это такие приоритеты, как ориентация на клиента (customer focus), ловкость (nimbleness) и инновации (innovation).

В исследовании V.A. Braithwaite [2] приведена оценка зависимости уровня собираемости налогов от уровня доверия граждан органам государственных доходов. В данной работе говорится о том, что большинство налогоплательщиков являются законопослушными гражданами и стараются соблюдать нормы, при этом имеющиеся проблемы могут быть связаны с неоднозначностью трактования тех или иных норм или с несовершенством бизнес-процессов и информационных систем.

В связи с этим понимание потребностей своих клиентов и смещение фокуса в их сторону, создание клиентоориентированных проактивных услуг является приоритетной задачей программы трансформации.

Кроме того, как было отмечено выше, одной из важнейших задач, стоящих перед Правительством Республики Казахстан, является борьба с теневой экономикой и коррупционными проявлениями. Нужно признать, что многочисленные попытки регуляторного решения данных проблем не всегда результативны. Сегодня очевидно, что только благодаря правильному сочетанию регуляторных и технологических инноваций можно достичь желаемого результата. Но при этом необходимо понимать, что цифровизация, это не самоцель, а средство достижения указанных целей.

2. Культура изменений как важный аспект изменений. В исследовании McKinsey&Company [3] отмечается, что наиболее существенным вызовом при внедрении цифровых изменений являются культурный и поведенческий аспекты.

В процессе трансформации компании и организации инвестируют немалые средства в приобретение новых программных продуктов, наращивание серверных мощностей, ремонт помещений, оптимизацию процессов. Но все это может оказаться бесполезным, если не поменять культуру и отношение людей к этим изменениям. И это самая сложная часть трансформации.

Основными стейкхолдерами программы трансформации являются:

- команда внедрения изменений;
- государственные служащие, чья ежедневная рутинная работа со своими особенностями претерпевает изменения;
- вендоры и партнеры;
- граждане, ради которых внедряются эти изменения.

Культурные изменения касаются как государственных служащих, так и граждан страны.

В последние годы важную роль играет понимание аспектов поведенческой экономики, в соответствии с которой всех налогоплательщиков можно разделить на три группы.

Первая группа - полностью законопослушные налогоплательщики. Ключевой задачей является создание максимально комфортных условий для них. В этом плане проводится большая работа по актуализации данных, интеграции с приложениями банков второго уровня и частных ИТ компаний. Запущен единый контакт-центр. Проводится работа над обеспечением отказоустойчивости ИТ-систем.

Вторая категория - налогоплательщики, идущие на риски нарушения законодательства в расчете оказаться незамеченными. Но большие данные позволят своевременно выявлять такие факты и перейти от надзирательского к предупредительно-сервисному стилю администрирования. Благодаря этому повышается налоговая дисциплина в целом.

Третья категория налогоплательщиков – намеренно не желающие соблюдать требования налогового законодательства и применяющие мошеннические схемы. Для них и проводятся проверки и уголовные расследования.

Что же касается государственных служащих, то следует отметить, что в их работе все еще преобладает акцент на бюрократические стандарты и отсутствие ориентированности на клиента. Более того, отношение сотрудников органов государственных доходов к налогоплательщикам можно охарактеризовать на сегодня как отрицательное, даже не нейтральное.

Органы государственных доходов, к сожалению, считают, что каждый налогоплательщик по умолчанию имеет мотивы уклоняться от уплаты налогов. В связи с этим в основном применяются карательные меры, такие как блокирование банковских счетов при наличии самой минимальной налоговой задолженности, проведение проверок и назначение различных санкций в случае выявления нарушений.

Как отмечалось ранее, лишь небольшая доля налогоплательщиков являются злостными нарушителями норм. Многие ошибки совершаются из-за несовершенства бизнес-процессов

и информационных систем. Большинство нарушителей при выстраивании партнерских коллаборативных отношений, своевременном информировании и консультировании меняют свое поведение в лучшую сторону.

Показательным в этом отношении является опыт HMRC – Комитета государственных доходов Великобритании. Приоритет HMRC состоит в большей сосредоточенности имеющихся ресурсов на тех, кому нужна дополнительная поддержка, и на тех, кто не соблюдает правил. Данные, которые генерируют эти цифровые сервисы, позволяют им более эффективно ориентироваться на самообслуживание клиентов и онлайн-поддержку [4].

В Казахстане для достижения поставленных целей необходимо сделать очень многое в этом направлении. В первую очередь нужно перестать быть надзирателями и полицейскими в отношении налогоплательщиков. Следует перенимать лучшие практики и превращаться в партнеров, консультантов, менторов. Конечно, это требует огромной работы. Нужно выводить госслужащих из «зоны комфорта», повышать их уровень компетенций. Очевидно, что от некоторых людей придется избавляться.

Вместе с тем необходимо также менять и отношение граждан к вопросам налогообложения.

Видение Управления внутренних доходов Сингапура (Inland revenue authority of Singapore) заключается в том, что оно является партнером сообщества в национальном и инклюзивном росте [5]. Автор, изучая мировой опыт, посетил данное агентство. Поразителен не их уровень использования высоких технологий, поскольку они действительно самые передовые в мире в этом отношении. Одним из важных факторов их успеха является отношение граждан страны и сотрудников агентства к вопросам налогового администрирования. На стене главного холла в здании агентства размещен такой текст: «Our taxes – our Nation». Все гениальное – просто! Такое взаимное понимание важности налогового администрирования и высокий уровень доверия являются залогом успеха для любой организации и для любого дела.

3. *Степень адаптивности или трансформационности изменений.* K.R. Lakhani, H. Lifshitz-Assaf и M. Tushman [6] в своем исследовании приводят разные модели внедрения инноваций в зависимости от того, как организована работа по декомпозиции задач и привлечению знаний для решения проблем.

Традиционно государственные органы разрабатывали силами внутренних вычислительных центров различные программные продукты. Со временем стал применяться комбинированный подход, когда часть задач передавалась

на аутсорсинг одному из частных партнеров. Такой переход нельзя назвать тектоническим. Хотя и были определенные улучшения сервисов, но они являлись незначительными, адаптивными. Комитет, являясь монополистом в оказании государственных услуг в области государственных доходов, создавал неудобные и часто нестабильные сервисы, не предоставляя пользователям никакой альтернативы. Последние должны были довольствоваться тем, что есть. И такое состояние дел приводило к снижению уровня удовлетворенности и доверия к работе Комитета.

Осуществляемые сегодня изменения можно отнести к категории трансформационных/тектонических, поскольку в результате происходит не просто сокращение времени и качества существующих сервисов, а меняется модель оказания услуг через появление большого количества альтернативных приложений от частного сектора, формируется новый рынок мобильных приложений. Таким образом, от модели внутренних инноваций Комитет переходит к модели открытых инноваций, создавая и захватывая новые ценности из сотрудничества с частным ИТ-рынком. Частный рынок ИТ-стартапов в стране, так же, как и во всем мире, активно развивается, и очевидно, что Комитету следует стать частью существующей развивающейся цифровой экосистемы, а не пытаться создавать свою.

Основой данной технологической революции является архитектура Open API (application programming interface). Весь критически важный функционал переводится с монолитных внутренних систем на открытые сервисы для того, чтобы разработчики могли на их основе создавать свои приложения и сервисы, помогающие обеспечить население и бизнес качественными государственными услугами.

Так, на сегодняшний день реализовано свыше 60 публичных сервисов по передаче сведений через веб-портал электронных государственных закупок. И около 170 организаций используют данные портала ЭГЗ для формирования аналитики или обеспечения доступа к этой информации другим участникам рынка.

Также на сайте Комитета в прошлом году были опубликованы API сервисы по предоставлению данных из ИС «Централизованные унифицированные лицевые счета» о налоговой задолженности, по уплаченным суммам и предстоящим платежам и др.

Доступ к данным API -сервисам на сегодняшний день имеется у 32 организаций (казахстанские банки второго уровня и представители ИТ-рынка), которые на основе данных API создают новые сервисы, помогающие упростить взаимодействие физических и юриди-

ческих лиц со структурными подразделениями Министерства финансов РК.

К примеру, в июне 2019 года в популярное мобильное приложение одного из крупнейших коммерческих банков страны, который обслуживает половину населения, была добавлена возможность получения сведения о налоговых обязательствах. Был запущен сервис предстоящих платежей, который позволяет узнать предстоящую сумму налога до наступления ее срока оплаты с одновременной возможностью проведения оплаты по готовым реквизитам. Благодаря этому среднее время уплаты налога с момента получения уведомления сократилось с нескольких месяцев до одного дня. Аналогичные сервисы теперь создаются и в приложениях других банков второго уровня.

Таким образом, можно сказать, что Комитет создает такие условия, когда генерируются новые бизнесы. Компании получают возможность создавать собственные сервисы на данных госоргана и зарабатывать на этом. В итоге населению и бизнесу предоставляются качественные государственные услуги, а также обеспечивается максимальная открытость деятельности.

Такие инновации способствуют взаимовыгодному (win-win) сотрудничеству. Государство экономит затраты на создание и содержание сервисов, получает лояльных клиентов, граждане получают возможность работать в привычных для себя приложениях, партнеры получают новых клиентов и новые возможности монетизации.

Кроме того, такие проекты, как система управления рисками на базе технологий больших данных и искусственного интеллекта, а также система администрирования НДС на базе технологии блокчейн, позволили значительно сократить зависимость от человеческого фактора и повысить качество аналитической работы.

Министерство финансов РК сегодня накапливает огромные массивы цифровых данных (более 350 млн. записей электронных счетов-фактур, более 400 тыс. записей таможенных деклараций) и на практике применяет углубленную аналитику (к примеру, для анализа движения товаров по всей цепочке продаж: от импортера до конечного потребителя) обнаруживать аномальные сигналы и выявлять различные риски уклонения от уплаты налогов.

Например, некоторые налогоплательщики при таможенном декларировании указывают один объем, а по факту завозят и реализуют больше товаров. Это делается с целью снижения сумм таможенных платежей.

Раньше на каждую товарную группу выделялось несколько специалистов, которые

вручную выборочно проверяли бумажные документы. На анализ по каждой товарной группе уходило до 3-х месяцев. По объективным причинам охватить все товарные группы было невозможно.

Благодаря указанным инновациям отпадает потребность в анализе бумажных носителей большими группами экспертов и проведении различных проверок. Минимизация проверок и повышение качества аналитической работы позволяет также повысить уровень доверия и качества администрирования.

4. Реализация изменений. По мнению D. Nadler и M. Tushman [7], модель конгруэнтности является одним из лучших инструментов для выявления пробелов в производительности и возможностях. Согласно данной модели [8] достижение высоких результатов производительности любой компании возможно только в том случае если существует согласованность между таким компонентами, как:

- критические задачи и бизнес-процессы,
- люди, исполняющие данные бизнес-процессы, в том числе руководство, сотрудники и партнеры;
- организационная структура организации;
- культура, включая стиль управления и ценности организации.

Достижение целей трансформации Комитета требует серьезной оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, повышения компетенции сотрудников и внедрения новой культуры.

В разделе 3 отмечены подходы и промежуточные результаты в части реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов. Кроме этого, организационная структура Комитета была адаптирована под потребности успешной имплементации и обеспечения непрерывной поддержки изменений. Раньше Комитет делился на функциональные дивизионы (налоги, таможня, расследование экономических преступлений). Каждый из дивизионов работал по своим стандартам и имел свои собственные показатели эффективности. В новой структуре деление осуществлено не по функциям, а по задачам (методология, текущее администрирование, трансформация). Таким образом, выделен отдельный блок трансформации. Введена новая позиция заместителя руководителя Комитета, ответственного за трансформацию, обеспечение качества оказания услуг и внедрение новой культуры обслуживания клиентов. В каждом из 17 региональных подразделений внедрены аналогичные изменения.

Учитывая, что трансформация сильно зависит от качества работ по цифровизации, проведена работа по усилению и централизации ИТ-блока. ИТ блок перешел в подчинение к заместителю по трансформации.

Вместе с тем зоной риска является соответствие персонала новым процессам и ценностям. Несмотря на проводимую работу по обучению и привлечению новых сотрудников, основная масса продолжает сопротивляться изменениям. Ведь за счет автоматизации процессов большое количество сотрудников может остаться без работы. А те, кто останется, должны, во-первых, повысить свои навыки работы с цифровыми инструментами, во-вторых, научиться соответствовать новым ценностям.

Следует уделить особое внимание вопросам обучения и мотивации персонала.

Внедряемые изменения носят достаточно драматичный характер.

С целью исключения рисков для формирования коалиции несвязанных резисторов и некорректного объяснения целей и задач всем участникам процесса принято решение централизовать процесс управления и организовать мостовой тип сети для реализации изменений [9].

Основным инструментом мотивации на сегодня является установка ключевых показателей эффективности каждому подразделению и выстраивание эффективной системы контроля.

Проводятся ежеквартальные коллегии, на которых в штаб-квартире собираются все руководители с регионов и отчитываются по ключевым показателям эффективности. На периодической основе осуществляются поездки агентов изменений в регионы и в центры обслуживания населения, используется метод «тайного покупателя» для оценки качества оказываемых услуг.

По результатам коллегий, выездных осмотров и опросов методом «тайного покупателя» принимаются организационные решения. Имеются прецеденты смены руководителей или ротации кадров.

Для вовлечения руководящего состава департаментов и отделов привлекаются профессиональные тренеры по оценке уровня мотивации и компетенции, проводятся регулярные курсы и тимбилдинги.

Результаты инициатив

Благодаря реализованным инициативам удалось достичь определенных промежуточных результатов.

С внедрением информационной системы «Астана-1» декларации по импортно-экспортным операциям обрабатываются автоматически менее чем за 1 минуту, доля автовыпуска составляет более 80 %, что соответствует лучшим мировым практикам.

Участники внешнеэкономической деятельности смогли сэкономить значительные денежные средства на услугах брокеров, скла-

дов временного хранения, и инвестировать их в увеличение товарооборота. Вместе с исключением человеческого фактора и соответствующих коррупционных рисков вырос объем поступлений от таможенных пошлин.

Реализация проекта «Единое окно для экспортно-импортных операций» продолжит дальнейшее совершенствование таможенного администрирования и позволит участникам ВЭД получить все необходимые разрешительные документы для ввоза и вывоза товаров, а также таможенные услуги в электронном виде.

Запуск таких инициатив, как создание контакт-центра, интеграция с приложениями частных провайдеров, позволил перейти к проактивному обслуживанию клиентов. Благодаря этому в разы сократилось количество жалоб и несколько повысился уровень лояльности налогоплательщиков к органам государственных доходов.

О востребованности услуг контакт-центра говорит положительная динамика поступающих обращений. Так, если в марте 2019 года поступило порядка 16 тыс. обращений, то в декабре уже обратилось порядка 55 тыс. граждан. С момента запуска контакт-центра поступило порядка 226 тыс. обращений. 92% обратившихся налогоплательщиков оценили работу операторов контакт-центра на «отлично».

Внедрение системы управления рисками, основанной на применении технологий анализа больших данных и машинного обучения, позволяет четче выявлять за короткое время различные нарушения со стороны налогоплательщиков, но в то же время практически сократить проверки благонадежных налогоплательщиков. Благодаря аналитическим моделям система позволила за текущий год выявить нарушений на сумму более 200 млн. долларов США. Система управления рисками позволяет сконцентрироваться на деятельности неблагонадежных предпринимателей, что также повышает уровень лояльности к органам государственных доходов.

Углубленная аналитика данных счетов-фактур, таможенных деклараций, налоговой отчетности позволяет нам сегодня выявлять различные риски, связанные с нарушениями законодательства со стороны налогоплательщиков.

Кроме того, эта система позволила сократить затраты рабочего времени на обработку данных с 2-х месяцев до 2-х дней и вместе с тем получить более высокий эффект.

Между тем следует признать, что для такой большой и консервативной организации как Комитет государственных доходов, централизованное внедрение изменений не может оставаться эффективным долгое время.

Необходимо в рамках продвижения новой культуры развивать сеть агентов изменений, агрессивнее и увереннее решать вопросы привлечения талантливых и мотивированных сотрудников и избавления от сотрудников, не принимающих изменения.

Одним из ключевых и сложных, но вместе с тем очень важных вопросов является создание комфортных условий и материального стимулирования сотрудников. Данную проблему планируется решить за счет оптимизации персонала и использования сложившейся экономии фонда оплаты труда для премирования оставшихся сотрудников.

Заключение

Как видно, цифровизация способствует тому, что налоговая администрация начинает работать в новом формате. Меняется принцип работы, ведется работа по переходу на сервисный формат – создается концепт «Государство как платформа».

Необходимо стремиться оказывать населению услуги, а не быть контрольным надзорным органом. И в этом направлении уже сделано немало. Так, в случае выявления нарушителя, который применял мошеннические приемы в работе, ведется работа с его контрагентами. Они предупреждаются о том, что это рискованный контракт и, заключая такие контракты, эти бизнесмены сами попадают в зону риска. Таким образом, за счет аналитики данных сама экосистема вытесняет из себя недобросовестных налогоплательщиков. В этом направлении комитет находится в самом начале пути, и необходимо систематизировать все действия и выработать новые подходы в работе.

Вот отдельные новые подходы, на которые необходимо обратить внимание:

- внедрение agile методологии проектного управления по опыту государственной службы Великобритании;

- внедрение практики «карта путешествия клиента» (customer journey map) для дальнейшего улучшения бизнес-процессов обслуживания клиентов;

- переход на следующих стадиях трансформации к сплоченной сети для реализации изменений (cohesive network for the implementing change);

- обучение сотрудников и культивирование новых ценностей;

- участие в программах коллаборативных инноваций на базе существующих инкубаторов и акселераторов;

- совершенствование цифровых каналов взаимодействия с клиентами, включая создание виртуального ассистента в базе искусственного интеллекта;

- в целях дальнейших культурных преобразований внедрение инициативы поощрения ответственного сотрудничества и соответствия социальным нормам (к примеру, доска позора и почета).

Внедрение данных подходов позволит ускоренно и плодотворно трансформировать работу государственных органов, в частности Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан, что будет способствовать дальнейшему реформированию налогового и таможенного администрирования. В целях трансформации комитета перед агентами изменений стоит большая комплексная задача, которая включает в себя поиск новых оптимальных моделей взаимодействия со стейкхолдерами, выбор и внедрение правильного сочетания новых цифровых технологий, правильное внедрение организационных изменений, оптимизацию, автоматизацию и реинжиниринг бизнес-процессов и, что самое важное, повышение компетенций сотрудников и внедрение культурных преобразований.

Список использованных источников

1 Anand N., Barsoux J.-L. What everyone gets wrong about change management // Harvard business review. – 2017. – № 6 (95). – P. 78–85.

2 Braithwaite V.A. Taxing democracy: understanding tax avoidance and evasion. – Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, 2003. – 303 p.

3 Goran J., LaBerge L., Srinivasan R. Culture for a digital age [Electronic source]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1707&hlkid=559fbf4a5ac241e89305f9d4db0b477b&hctky=10039637&hdpid=5a4c36db-3406-4e57-aede-172eec72efeb> (date of access 20.04.2020).

4 HM Revenue&Customs. Our Strategy [Electronic source]. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/629941/HMRC-Strategy.pdf (date of access 20.04.2020).

5 Inland revenue authority of Singapore (IRAS) [Electronic source]. URL: <https://www.iras.gov.sg/IRASHome/About-Us/Our-Organisation/Mission--Vision-Values-and-Logo/> (date of access 20.04.2020).

6 Lakhani K.R., Lifshitz-Assaf H., Tushman M. Open innovation and organizational boundaries: task decomposition, knowledge distribution and the locus of innovation // Chap. 19 in Handbook of economic organization: integrating economic and organization theory / Ed. by A. Grandori. – Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2013. – P. 355–382.

7 Nadler D., Tushman, M. Competing by design: The power of organizational architecture. – New York: Oxford University Press, 1997. – 256 p.

8 The Nadler-Tushman congruence model. Aligning the drivers of high performance [Electronic source]. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm (date of access 20.04.2020).

9 Battilana J., Casciaro T. Change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational

change // The academy of management journal. – 2012. - № 2 (55). – P. 381-398. doi: 10.5465/amj.2009.0891

References

1 Anand N., Barsoux J.-L. (2017) What everyone gets wrong about change management. Harvard business review, 6 (95), 78–85.

2 Braithwaite V.A. (2003) Taxing democracy: understanding tax avoidance and evasion. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, 303.

3 Goran J., LaBerge L., Srinivasan R. Culture for a digital age [Electronic source]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1707&hlkid=559fbf4a5ac241e89305f9dddb0b477b&hctky=10039637&hdpid=5a4c36db-3406-4e57-aede-172eec72efeb> (date of access 20.04.2020).

4 HM Revenue&Customs. Our Strategy. [Electronic source]. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/629941/HMRC-Strategy.pdf (date of access 20.04.2020).

5 Inland revenue authority of Singapore (IRAS) [Electronic source]. URL: <https://www.iras.gov.sg/IRASHome/About-Us/Our-Organisation/Mission--Vision-Values-and-Logo/> (date of access 20.04.2020).

6 Lakhani K.R., Lifshitz-Assaf H., Tushman M. (2013) Open innovation and organizational boundaries: task decomposition, knowledge distribution and the locus of innovation // Chap. 19 in Handbook of economic organization: integrating economic and organization theory / Ed. by A. Grandori. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 355–382.

7 Nadler D., Tushman M. (1997) Competing by design: The power of organizational architecture. New York: Oxford University Press, 256 p.

8 The Nadler-Tushman congruence model. Aligning the drivers of high performance [Electronic source]. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm (date of access 20.04.2020).

9 Battilana J., Casciaro T. (2012) Change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational change. The academy of management journal, 2(55), 381-398. doi: 10.5465/amj.2009.0891