КСРНС

ОТЧЕТ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В НАЛОГОВОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ



Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2025

Аннотация

Настоящий отчёт подготовлен Рабочей группой по внедрению принципов клиентоцентричности в работе налоговых служб государств-участников СНГ при Координационном совете руководителей налоговых служб государств-участников СНГ (далее – Рабочая группа по клиентоцентричности).

Целью создания Рабочей группы по клиентоцентричности является развитие взаимодействия налоговых служб по основным вопросам внедрения принципов клиентоцентричности и обмена опытом в части:

— применения систем сбора, обработки и учёта обратной связи;

— внедрения систем управления пользовательским опытом внутренних и внешних клиентов;

— оказания услуг для налогоплательщиков;

— реализации решений по вопросам внедрения принципов клиентоцентричности.

В Отчёте по исследованию «Применение инструментов клиентоцентричного подхода в налоговом администрировании» (далее – Отчёт) использованы структурированные результаты анализа оценочных листов, а также материалы, представленные членами Рабочей группы на «круглых» столах, включая официальные источники.

Отчёт представляет собой результаты структурированного опроса 8 налоговых служб стран СНГ, который проводился с 26 апреля по 10 июня 2025 года. Опросный лист охватил 3 блока: общеорганизационный, предоставление государственных услуг и работа с внутренним клиентом. Цели опроса – оценка текущего уровня зрелости клиентоцентричности, систематизация «лучших» практик и выявление «точек роста».

Отчёт подготовлен в тесном сотрудничестве со всеми членами Рабочей группы по клиентоцентричности. Рабочая группа особенно благодарна представителям ФНС России за методологическое сопровождение исследования, а также за координацию сбора материалов и формирование аналитической базы. В частности, мы отмечаем усилия Руководителя Рабочей группы по клиентоцентричности – Галеевой Алины Рафаэлевны, членов Рабочей группы – Ляликова Александра Александровича, Горшкова Ильи Владимировича и ответственного секретаря Рабочей группы по клиентоцентричности – Фуртас Екатерины Алексеевны.

Также мы глубоко признательны за вклад, внесённый членами Рабочей группы по клиентоцентричности, чей опыт, вовлечённость, профессиональные навыки и приверженность общему делу помогли осуществить сбор и обработку материалов на наднациональном уровне.

Результатом исследования стали ключевые выводы, на основании которых сформулированы «точки роста» и дальнейшие шаги для гармоничного развития налогового администрирования.

Содержание

Глоссарий 4

Введение 6

Хронология ключевых мероприятий 7

Методология проведения опроса 11

I Общеорганизационный блок 14

1. Определено структурное подразделение, ответственное за координацию и контроль внедрения в налоговой службе клиентоцентричного подхода – 62,5% 15

2. План деятельности налоговой службы содержит мероприятия по внедрению клиентоцентричного подхода – 62,5% 17

3. Наличие информации о деятельности органа в формате открытых данных – 100% 19

4. Применяемые каналы взаимодействия с налогоплательщиками – 97,5% 20

5. Наличие КПЭ или иных индексов (например, индекса удовлетворенности налогоплательщиков), которые используются для оценки эффективности клиентоцентричного подхода – 68,75% 24

6. Способы исследования мнений налогоплательщиков – 63% 26

7. По результатам анализа клиентских потребностей проводится проектирование и реинжиниринг услуг и сервисов – 75% 28

8. Организована регулярная актуализация базы знаний (типовые ответы, информация на официальном сайте органа и т.д.) – 81,25% 29

9. Ведомственные акты (инструкции, скрипты) предусматривают действия сотрудников при оскорблении клиентом и/или использовании им нецензурной лексики – 87,5% 31

II Предоставление государственных услуг 33

1. Цифровизация и каналы получения услуг – 92% 34

2. Обратная связь и мониторинг удовлетворенности – 81% 39

3. Обеспечение доступности услуг – 76% 40

III Внутренний клиент 42

1. Наставничество и адаптация – 100% 42

2. Система мотивации и поощрений – 78% 44

3. Цифровая среда взаимодействия – 96% 44

4. Обучение и развитие сотрудников – 89% 45

5. Мониторинг удовлетворенности и условий труда – 63% 46

Выводы исследования 47

Клиентоцентричная зрелость 49

Точки роста 50

Дальнейшие шаги для гармоничного развития 51

Заключение 52

Глоссарий

ТЕРМИН	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Внешний клиент	Граждане и организации, взаимодействующие с налоговыми органами
Внутренний клиент	Сотрудники налоговых органов, чьи потребности учитываются для повышения эффективности работы ведомства
ЕПГУ	Единый портал государственных и муниципальных услуг (портал «Госуслуги»)
ИП	Индивидуальный предприниматель, физическое лицо, зарегистрированное в установленном порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица
КПЭ	Метрики, используемые для оценки результативности процессов, включая удовлетворенность клиентов, время отклика и пр.
КЦО	Клиентский центр обслуживания Республики Казахстан
Клиентоцентричный подход	Система управления и предоставления услуг, ориентированная на потребности и ожидания налогоплательщиков
Наставничество	Система поддержки новых сотрудников опытными коллегами с целью адаптации и передачи знаний
Обратная связь	Механизмы получения отзывов от клиентов с целью последующего улучшения качества услуг
РГ по клиентоцентричности	Рабочая группа КСРНС СНГ по внедрению принципов клиентоцентричности
Реинжиниринг услуг	Пересмотр и оптимизация процессов предоставления налоговых услуг на основе данных и отзывов клиентов
Цифровая трансформация	Процесс перевода административных и сервисных функций в цифровой формат для повышения удобства и эффективности
ГНС при МЭ Азербайджанской Республики	Государственная налоговая служба при Министерстве экономики Азербайджанской Республики

КГД Республики Армения	Комитет государственных доходов Республики Армения
МНС Республики Беларусь	Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь
КГД МФ Республики Казахстан	Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан
ГНС при МФ Кыргызской Республики	Государственная налоговая служба при Министерстве финансов Кыргызской Республики
ФНС России	Федеральная налоговая служба Российской Федерации
НК при Правительстве Республики Таджикистан	Налоговый Комитет при Правительстве Республики Таджикистан
НК Республики Узбекистан	Налоговый комитет Республики Узбекистан

Введение

Развитие клиентоцентричного подхода является ключевым элементом современного налогового администрирования и государственного управления. Клиентоцентричность постепенно становится одним из ключевых принципов эффективного взаимодействия власти и общества.

В октябре 2022 года в рамках Координационного совета руководителей налоговых служб государств–участников СНГ создана Рабочая группа по клиентоцентричности. Одним из важнейших направлений ее деятельности является внедрение принципов клиентоцентричности, выражающееся в продвижении и развитии культуры уважения к человеку, его мнению, особенностям и потребностям, повышении доверия к государству, создании условий эффективного, простого и удобного взаимодействия, а также в повышении гибкости реагирования государства на актуальные запросы общества.

В ответ на назревшую необходимость изменений развитые страны стремятся совершить переход к клиентоцентричному государственному управлению, максимально ориентированному на удобство человека за счет адаптации лучших техник изучения потребностей и ожиданий клиентов, выработанных частным сектором. Тесное взаимодействие граждан и представителей бизнеса с налоговыми органами требует от последних внедрения клиентоцентричного подхода также и в своей деятельности. Утвержденные Положение и состав РГ по клиентоцентричности обеспечивают реализацию вышеуказанных принципов и институциональных основ.

Хронология ключевых мероприятий

Октябрь 2022 – принято решение о создании РГ по клиентоцентричности на XXIX заседании КСРНС СНГ, а также утверждено Положение РГ по клиентоцентричности.

Ноябрь 2022 – определен состав РГ по клиентоцентричности.

Апрель 2023 – международный форум «Налоговая экосистема: люди и технологии», посвященный роли клиентоцентричности в цифровой трансформации налогового администрирования.

Июль 2023 – заседание РГ по клиентоцентричности, посвященное обмену опытом по внедрению принципов клиентоцентричности в работе налоговых служб государств-участников СНГ.

Сентябрь 2023 – заседание, посвященное вопросам организации систем обратной связи с налогоплательщиками.

Октябрь 2023 – XXX заседание КСРНС СНГ: Обмен опытом и знаниями в области внедрения принципов клиентоцентричности в работе налоговых служб государств-участников СНГ.

Октябрь 2023 – сентябрь 2024 — проведение масштабного исследования, направленного на совершенствование коммуникаций налоговых органов с налогоплательщиками.

Февраль 2024 – заседание, посвященное развитию систем коммуникаций налоговых органов с гражданами и организациями.

Май 2024 – заседание РГ по клиентоцентричности в формате панельной сессии: Внедрение принципов клиентоцентричности в государственное управление: опыт налоговых органов России и стран СНГ.

Август 2024 – заседание РГ по клиентоцентричности: Проведение комплексной социологической оценки деятельности налоговых органов глазами граждан и организаций.

Октябрь 2024 – XXXI заседание КСРНС СНГ: Обмен практиками внедрения цифровых сервисов для налогоплательщиков в странах СНГ.

Апрель – июнь 2025 — заседание РГ по клиентоцентричности: Актуализация плана работы на 2025 год. Рассмотрение и утверждение листа самооценки для проведения исследования по применению инструментов клиентоцентричности в деятельности налоговых служб государств-участников СНГ. Рассмотрение возможности проведения очных заседаний РГ по клиентоцентричности в 2025 году.

Июнь 2025 – заседание РГ по клиентоцентричности в очном формате в г. Санкт-Петербурге по теме «Результаты анализа заполнения листа самооценки по применению инструментов клиентоцентричности». Проведено 3-х дневное обучение сотрудников налоговых служб государств-участников СНГ по программе «Применение инструментов клиентоцентричного подхода в налоговом администрировании» в размере 20 академических часов.

Август 2025 – заседание РГ по клиентоцентричности в формате «круглого» стола: «Лучшие» практики применения инструментов клиентоцентричности. Рассмотрение проекта отчета о результатах деятельности РГ по клиентоцентричности в 2025 году и плана деятельности РГ по клиентоцентричности на 2026 год.

Сентябрь 2025 – заседание РГ по клиентоцентричности: Согласование материалов к XXXII заседанию КСРНС СНГ.

Октябрь 2025 – XXXII заседание КСРНС СНГ: Отчет о результатах деятельности РГ по клиентоцентричности в 2025 году. Утверждение плана деятельности РГ по клиентоцентричности на 2026 год.

РГ по клиентоцентричности создана как специализированный механизм содействия в трансформации налогового администрирования стран СНГ в клиентоцентричную модель. Ее основными задачами является: формирование единых подходов к внедрению модели клиентоцентричности в налоговые органы государств СНГ; организация обмена передовыми практиками цифровых сервисов и инструментов обратной связи; выявление и тиражирование «лучших практик» в сфере обслуживания налогоплательщиков; проведение совместных исследований уровня удовлетворенности граждан и бизнеса качеством налоговых услуг; разработка предложений по совершенствованию стандартов доступности и инклюзивности налоговых сервисов; формирование площадки для экспертных дискуссий и межгосударственного сотрудничества в области клиентского опыта.

Таким образом, создание РГ по клиентоцентричности стало важным шагом в институционализации сервисного подхода в налоговых администрациях содружества. Ее деятельность обеспечивает не только регулярный обмен практиками, но и системное формирование стандартов предоставления налоговых услуг, основой которых являются принципы взаимного доверия, прозрачности и удобства.

От того, как граждане и бизнес оценивают доступность, удобство и прозрачность предоставляемых услуг, напрямую зависит уровень доверия к институтам государства и готовность налогоплательщиков добровольно исполнять свои обязательства. В условиях цифровизации, глобальной конкуренции и растущих

ожиданий общества к качеству сервиса, именно фокус на потребности клиента становится стратегическим ресурсом налоговых администраций.

Проведение структурированного опроса и анализа клиентоцентричных практик в странах СНГ продиктовано необходимостью объективной оценки достигнутого уровня цифровизации и качества взаимодействия налоговых органов с гражданами и бизнесом. Систематизация опыта стран-участниц позволяет выявить сильные стороны национальных налоговых систем, определить точки роста и ускорить внедрение передовых решений.

На заседании экспертов по подготовке XXXI заседания Координационного совета руководителей налоговых служб государств-участников СНГ принято коллегиальное решение о проведении исследования с целью оценки уровня внедрения клиентоцентричного подхода в налоговых органах стран СНГ.

В период с 26 апреля 2025 года по 10 июня 2025 года проведен структурированный опрос, охватывающий как аспекты внешнего взаимодействия с налогоплательщиками, так и внутреннюю организационную деятельность. Такой подход позволил зафиксировать текущее состояние реформ, выявить наиболее успешные практики и определить направления, требующие дальнейшего совершенствования.

Клиентоцентричность в налоговой сфере означает переход от формального администрирования к созданию условий, в которых налогоплательщик выступает не объектом контроля, а ключевым пользователем удобных, простых и предсказуемых сервисов. Это выражается в широком применении цифровых технологий, развитии систем обратной связи, доступности услуг для всех категорий населения, а также в построении доверительных отношений между государством и обществом.

Не менее значимым направлением является развитие внутренней клиентоцентричности. Сотрудники налоговых органов — это не просто функциональные исполнители, но и ключевые участники процесса формирования качества сервисов, и как следствие — общего впечатления налогоплательщиков о налоговых администрациях. Таким образом, реализация принципа клиентоцентричности требует сбалансированного подхода, направленного как на повышение удовлетворенности налогоплательщиков, так и на развитие внутренней среды поддержки сотрудников.

Особую роль в продвижении клиентоцентричной модели играет обмен опытом между странами СНГ. Несмотря на различия в векторах проведения реформ и масштабах их реализации, каждая страна накопила свой уникальный опыт: от развитых цифровых экосистем и платформ обратной связи до программ

наставничества и инклюзивных сервисов для уязвимых категорий граждан. Систематический обмен практиками создает внушительный фундамент для взаимного обучения, ускоряет внедрение передовых решений и способствует формированию единых стандартов качества.

Таким образом, клиентоцентричность в налоговых ведомствах стран СНГ сегодня выступает не только инструментом повышения эффективности администрирования, но и важным фактором укрепления взаимного доверия, прозрачности и устойчивости государственных институтов. Проведенное исследование позволяет оценить достигнутые результаты каждой налоговой администрации, выявляет «лучшие» практики и создает основу для их успешной адаптации, а также формирует основу для дальнейшего совместного движения к созданию современной, удобной и ориентированной на потребности клиента налоговой системы.

В этом контексте важным элементом является анализ вклада каждой страны-участницы РГ по клиентоцентричности КСРНС СНГ. Участвовавшие в исследовании налоговые администрации обеспечили полноту сравнительного анализа и сформировали основу для продуктивного обмена практиками.

Налоговые службы государств-участников СНГ – члены РГ по клиентоцентричности

1. Государственная налоговая служба при Министерстве экономики Азербайджанской Республики
2. Комитет государственных доходов Республики Армения
3. Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь
4. Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан
5. Государственная налоговая служба при Министерстве финансов Кыргызской Республики
6. Федеральная налоговая служба Российской Федерации
7. Налоговый комитет при Правительстве Республики Таджикистан
8. Налоговый комитет Республики Узбекистан

Методология проведения опроса

Обоснование необходимости проведения исследования

Современный этап развития налоговых администраций стран СНГ требует перехода от контролирующей функции к сервисной модели взаимодействия с налогоплательщиками. Анализ международных практик позволит избежать типичных ошибок и создать современную систему налогового обслуживания. Исследование даст возможность не только сопоставить прогресс стран на пути трансформации налоговых органов в клиентоцентричную модель, но и обогатить информационную базу исследований участвующих стран.

Инструментарий

Исследование инструментов клиентоцентричности проводилось путем заполнения интерактивного **опросного листа** членами РГ по клиентоцентричности КСРНС СНГ совместно с отраслевыми структурными подразделениями налоговых администраций стран СНГ. Выбор инструмента позволил получить данные для анализа непосредственно у первоисточника и избежать субъективной оценки при их дальнейшей обработке.

Объект исследования

Налоговые администрации стран-участниц КСРНС СНГ.

Цели и задачи

1. Оценить текущий уровень внедрения клиентоцентричного подхода в налоговых администрациях государств-участников СНГ.
2. Выявить сильные и слабые стороны существующих практик клиентоцентричности в исследуемых налоговых администрациях.
3. Определить пути совершенствования налогового администрирования с точки зрения потребностей налогоплательщиков.
4. Сформировать объективную картину текущего состояния сервисной модели налогового администрирования в странах СНГ.
5. Систематизировать лучшие практики цифровизации, сбора обратной связи и работы с разными категориями налогоплательщиков.
6. Определить «точки роста» — направления, где уровень внедрения клиентоцентричности не достиг удовлетворительного показателя, с целью формирования приоритетов реформирования.

7. Провести анализ опыта внешнего и внутреннего клиента стран СНГ.
8. Обеспечить информационную базу для дальнейшего диалога и обмена практиками в рамках РГ по клиентоцентричности.

Архитектура исследования

Опросный лист включал в себя **три раздела**:

1. Общеорганизационный блок;
2. Предоставление государственных услуг;
3. Работа с внутренним клиентом.

В рамках указанных направлений выделено **28 компонентов**, отражающих ключевые векторы реализации клиентоцентричного подхода, в рамках которых анализировалось **67 инструментов клиентоцентричности**.

Структура и содержание опросного листа предварительно были согласованы со всеми членами РГ по клиентоцентричности до момента его заполнения. Набор инструментов клиентоцентричности, содержащихся в опросном листе, был предложен ФНС России и включал инструменты, используемые налоговыми службами, имеющими высокий уровень зрелости клиентоцентричности.

Каждый компонент оценивался по шкале от 0% до 100%, где 0% означал, что налоговая служба не применяет инструмент клиентоцентричности, а 100% означало, что налоговая администрация применяет его в полной мере. Также по отдельным инструментам клиентоцентричности были предусмотрены промежуточные оценки, которые отражали, что инструмент применялся в ограниченном режиме.

По каждому из разделов определялся средний процент применения инструментов клиентоцентричности путем подсчета среднего арифметического значения, включенных в этот раздел компонентов. Общий показатель применения инструментов клиентоцентричности рассчитывался как среднее арифметическое трех разделов опросного листа.

На момент составления отчета все члены РГ по клиентоцентричности заполнили и в установленном порядке направили опросный лист для учета в итоговых материалах.

Помимо предложенной классификации, члены РГ по клиентоцентричности также могли оставить комментарий к инструменту в свободной форме, содержащий как пример «лучшей» практики, так и альтернативный инструмент клиентоцентричности, который по тем или иным

причинам применяется национальной налоговой службой для решения схожих проблем. Такие инструменты указаны в отчете как «особый опыт».

По итогам анализа результатов заполнения опросного листа рассчитывался показатель применения каждого из 28 укрупненных компонентов, в которые включены инструменты клиентоцентричности. Эти показатели сравнивались с общим показателем применения инструментов клиентоцентричности. Если показатель применения укрупненного компонента меньше общего показателя применения инструментов клиентоцентричности, то такой компонент классифицировался как «точка роста», по которой необходимо организовать дальнейший обмен опытом.

По каждой из «точек роста» состоялся обмен опытом путем проведения «круглого» стола на заседании РГ по клиентоцентричности, где налоговые службы государств-участников СНГ, набравшие в опросном листе 100% по такому компоненту, поделились своими «лучшими» практиками.

I Общеорганизационный блок

Общий показатель по разделу – 78%

Развитие клиентоцентричности в налоговых службах государств-участников СНГ демонстрирует устойчивую тенденцию к институционализации подхода, формализации стратегий и расширению каналов взаимодействия с налогоплательщиками. Исследование показывает, что наиболее зрелые модели характеризуются наличием специализированных структурных подразделений, утвержденных стратегических документов, систем оценки эффективности, индексов удовлетворенности и механизмов обратной связи.

В ряде налоговых служб реализованы комплексные программы по цифровой трансформации взаимодействия с налогоплательщиками. Применяются многоканальные коммуникационные решения: веб-порталы, мобильные приложения, контакт-центры, социальные сети и чат-боты. Расширение цифровых каналов сопровождается внедрением инструментов мониторинга клиентского опыта, включая платформы для сбора отзывов, опросники и системы рейтинговой оценки качества предоставляемых услуг. Некоторые практики предусматривают использование QR-кодов, онлайн-форм обратной связи и интеграцию с внешними платформами электронного правительства.

Страны, достигшие более высокой зрелости клиентоцентричности, демонстрируют системный подход к реинжинирингу услуг на основе данных клиентской удовлетворенности. Выстраивается инфраструктура непрерывного улучшения, включающая актуализацию баз знаний, стандартизацию сценариев поведения в конфликтных ситуациях и внедрение внутренних регламентов, направленных на соблюдение этических норм при работе с налогоплательщиками.

Наряду с внешним клиентом все большее внимание уделяется внутренним процессам трансформации и работе с персоналом налоговых служб. Формируются механизмы наставничества, системы стимулирования, внутренние цифровые платформы для управления коммуникациями и обучения. Проводятся регулярные мониторинги удовлетворенности сотрудников, развиваются программы повышения квалификации, включающие модули по клиентоцентричному сервису, управлению конфликтами и цифровым компетенциям.

Несмотря на общий прогресс, в некоторых налоговых администрациях подход к клиентоцентричности пока носит фрагментарный характер. Часто отсутствуют утвержденные стратегии, отдельные структурные подразделения и системные методы сбора обратной связи. Вместе с тем во всех странах прослеживается стремление к усилению роли налогоплательщика как активного участника

процесса предоставления услуг, что отражается в разрабатываемых инициативах и пилотных проектах.

Таким образом, налоговые органы государств-участников СНГ демонстрируют движение в сторону формирования зрелого, ориентированного на клиента государственного органа с акцентом на цифровизацию, прозрачность и взаимодействие, подкрепленное внутренней трансформацией организационной культуры.

Укрупненные компоненты:

1. Определено структурное подразделение, ответственное за координацию и контроль внедрения в налоговой службе клиентоцентричного подхода – 62,5%

В большинстве налоговых администрациях отдельно выделены ответственные структурные подразделения, курирующие внедрение клиентоцентричного подхода. Эти подразделения координируют взаимодействие с налогоплательщиками, контролируют качество предоставляемых услуг и сервисов.

Особый опыт

В КГД Республики Армения клиентоцентричный подход реализуется в результате совместной работы нескольких структурных подразделений. При этом роль в координации взаимодействия с налогоплательщиками принадлежит Управлению обслуживания налогоплательщиков, которое организует деятельность центров обслуживания, а колл-центр, в свою очередь, осуществляет коммуникацию с налогоплательщиками, контроль за которой осуществляет Департамент методологии и процедур администрирования . Также эти подразделения взаимодействуют с профильными подразделениями, отвечающими за цифровизацию сервисов и анализ обращений.

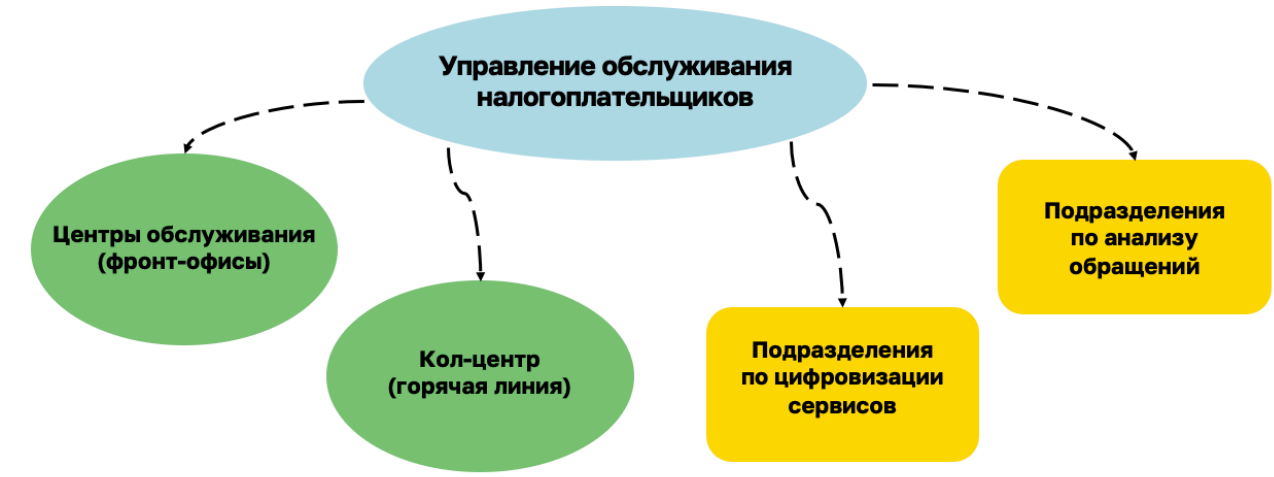


Рис. 1 Экосистема клиентоцентричности КГД Армении

В КГД МФ Республики Казахстан структурным подразделением, ответственным за координацию и контроль внедрения клиентоцентричного подхода является Департамент государственных услуг, который реализует задачи во взаимодействии с профильными и территориальными подразделениями.

В структуре ГНС при МФ Кыргызской Республики определено специализированное подразделение, организующее работу по внедрению принципов клиентоцентричности - Управление поддержки и сервиса. Основной задачей Управления является координация мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания налогоплательщиков и развитие сервисного подхода.

В ФНС России методологическое и организационное обеспечение внедрения принципов клиентоцентричности в культуру Службы возложено на Управление организационного развития и пользовательского опыта. Подразделение отвечает в том числе за развитие системы сбора, обработки и учета обратной связи в отношении процессов, продуктов, услуг и сервисов Службы в рамках внедрения и развития системы человекоцентричности. В своей деятельности Управление активно взаимодействует с профильными структурными подразделениями ФНС России, обеспечивая комплексное сопровождение проектов, направленных на развитие цифровых сервисов, повышение качества взаимодействия с налогоплательщиками и реинжиниринг существующих продуктов с целью их упрощения и совершенствования.

В НК при Правительстве Республики Таджикистан Управление обслуживания налогоплательщиков является структурным подразделением, ответственным за внедрение клиентоцентричного подхода.

В НК Республики Узбекистан реализация клиентоцентричного подхода обеспечивается скоординированным взаимодействием нескольких подразделений: Департамента методологии налогообложения, Департамента обслуживания юридических лиц, Управления администрирования общеустановленных налогов, Управления администрирования налога на доходы физических лиц и организации «Налог-сервис».

2. План деятельности налоговой службы содержит мероприятия по внедрению клиентоцентричного подхода – 62,5%

В большинстве налоговых служб разработаны и утверждены планы мероприятий по внедрению клиентоцентричного подхода. Эти планы включают как стратегические документы, так и практические действия, направленные на улучшение качества взаимодействия с налогоплательщиками, внедрение цифровых сервисов, развитие обратной связи и повышение профессиональной компетенции сотрудников.

Особый опыт

Начиная с 2022 года Департаментом государственных услуг КГД МФ Республики Казахстан на полугодовой основе, а с 2024 года - на ежегодной, утверждаются дорожные карты по повышению качества государственных услуг, развитию сервисной модели взаимодействия с налогоплательщиками. Так, в рамках дорожных карт реализуются мероприятия по популяризации электронных и альтернативных сервисов информирования, развитию обратной связи с налогоплательщиками, организационные мероприятия по развитию государственных услуг и контакт-центров, внедрению налоговой и таможенной грамотности среди молодежи, повышению уровня квалификации и мотивации работников, формированию и поддержке положительного имиджа государственного органа. Наряду с этим в 2025 году разработан План мероприятий по сопровождению жизненного цикла налогоплательщиков и сокращению обращений в Контакт-центр.

ГНС при МФ Кыргызской Республики активно формирует клиентоцентричную модель налогового администрирования с акцентом на цифровизацию всех предоставляемых услуг. Развиваются онлайн-сервисы подачи налоговых отчетностей с помощником по автозаполнению, получения всех видов справок, регистрации, перерегистрации бизнеса. Внедрена интеграция данных через государственную межведомственную систему «Тундук», которая обеспечивает обмен информацией между различными государственными органами, что значительно снижает уровень бюрократизации. Результаты проведенной работы

по интеграции уже ощутимы, в части поступления налоговых платежей в систему налоговой службы, время зачисления сокращено с нескольких дней до 15–30 минут. В целях упрощения и автоматизации налогового администрирования, реализовано автоначисление по налогу на имущество.

План мероприятий на 2025–2026 годы по внедрению клиентоцентричности, включает разработку в кабинете налогоплательщика виртуального чат-бот помощника, опрос уровня удовлетворенности, функцию автозаполнения налоговой отчетности, а также портал электронных обращений с возможностью отслеживания статуса исполнения запроса.

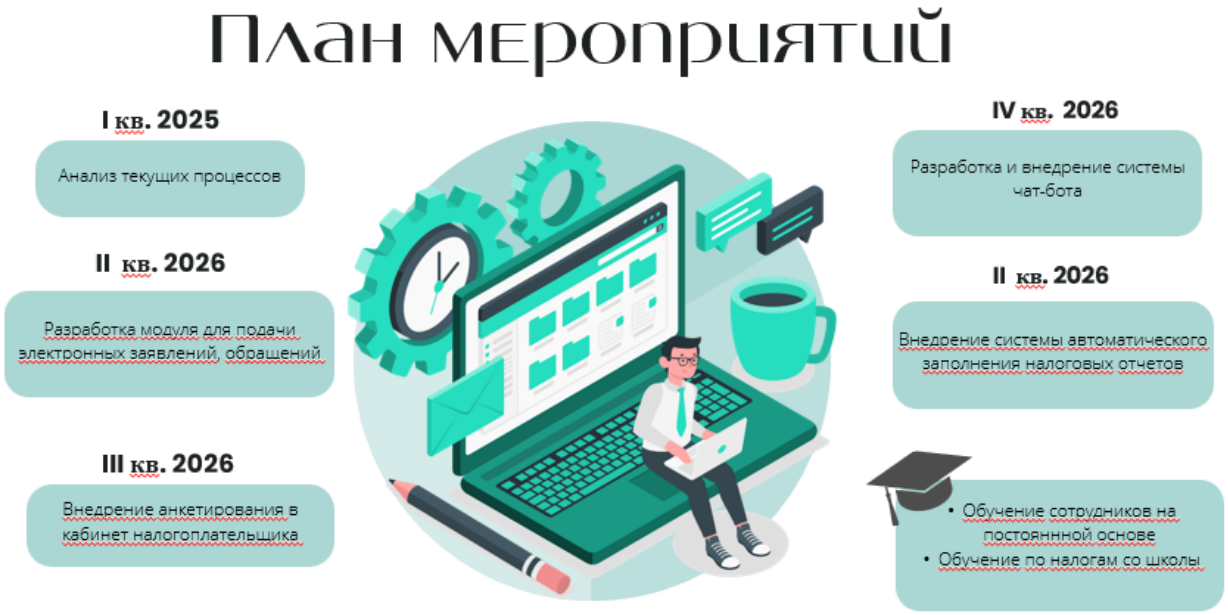


Рис. 2 План мероприятий по внедрению клиентоцентричности ГНС при МФ Кыргызской Республики

С 2021 года ФНС России является участником федерального проекта «Государство для людей». В рамках федерального проекта реализуются мероприятия, направленные на совершенствование качества государственных услуг с учетом потребностей граждан и представителей бизнес-сообщества, в том числе оптимизация рабочих процессов и конкретных жизненных ситуаций.

С 2022 года реализуется комплекс мероприятий, закрепленных в Дорожной карте по развитию клиентоцентричности. Документ предусматривает внедрение стандартов и методик исследования пользовательского опыта, системное использование карт клиентских путей, а также совершенствование процессов обслуживания с учетом ожиданий налогоплательщиков.

С 2023 года исполняется План мероприятий по реализации Политики качества на 2023–2026 годы. В числе ключевых направлений — развитие механизмов обратной

связи (оптимизация процесса мониторинга отзывов налогоплательщиков, электронные анкеты, QR-оценки), формирование единой платформы оценки качества взаимодействия.

3. Наличие информации о деятельности органа в формате открытых данных – 100%

Все налоговые службы предоставляют информацию о своей деятельности в формате открытых данных.

Особый опыт

МНС Республики Беларусь размещает информацию о деятельности налоговых органов на официальном сайте, в социальных сетях и YouTube-канале.

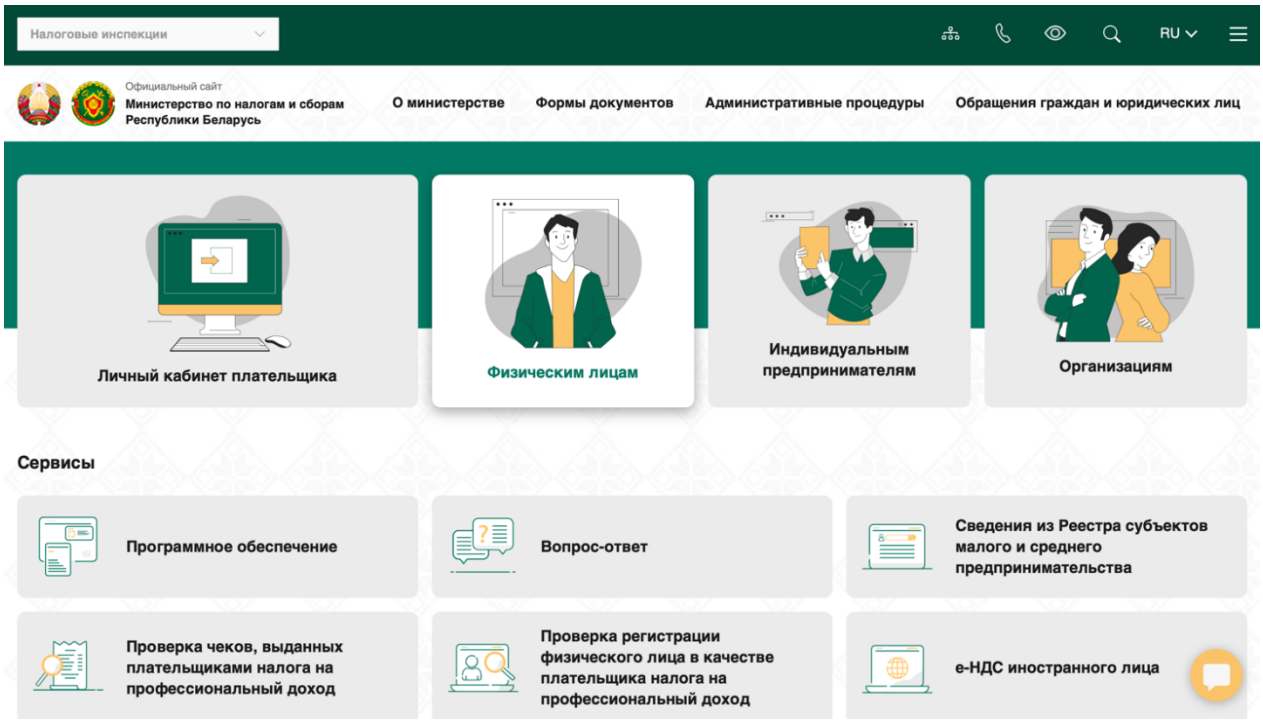


Рис. 3 Официальный сайт МНС Республики Беларусь

Информация о деятельности Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан размещается на Портале услуг и сервисов органов государственных доходов КГД МФ Республики Казахстан (portal.kgd.gov.kz), на портале КГД МФ Республики Казахстан (kgd.gov.kz), на Единой платформе интернет ресурсов государственных органов (ЕПИР ГО, www.gov.kz), портале «Электронного правительства» (egov.kz), портале Открытых данных (open.egov.kz).

В ГНС при МФ Кыргызской Республики и информация о деятельности налоговой службы представлена в формате открытых данных на официальном сайте sti.gov.kg. Для удобства пользователей сайт структурирован по разделам, где размещены необходимые статистические данные, нормативные акты, электронные помощники, обучающие материалы, новости и другие полезные для налогоплательщиков ресурсы.

Кроме того, изменения в налоговом законодательстве и разъяснения к ним публикуются в средствах массовой информации и на официальных страницах в социальных сетях (YouTube, Facebook, Instagram, Telegram), что способствует повышению прозрачности и открытости работы органа, а также укреплению доверия со стороны налогоплательщиков.

В ФНС России информация о деятельности Службы публикуется на различных общедоступных ресурсах. Основной из них — официальный сайт ФНС России. В рамках работы по утверждению открытости ФНС России ежегодно формирует Публичную декларацию целей и задач, которая представляет собой краткое описание ключевых целей и приоритетных задач, стоящих перед Службой на текущий календарный год. Кроме того, ФНС России разрабатывает и публикует Ведомственные планы по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти, которые включают мероприятия по повышению уровня открытости и взаимодействия с гражданами.

В Республике Узбекистан с 1 марта 2025 года все официальные сайты государственных органов функционируют через единую платформу – Правительственный портал Республики Узбекистан (gov.uz). На данном ресурсе размещен и официальный сайт НК Республики Узбекистан (gov.uz/soliq), где публикуются открытые данные о деятельности налоговых органов. Информация также доступна на Портале открытых данных (data.egov.uz/).

В НК Республики Узбекистан ежегодно утверждается план-график публикаций, предусматривающий тематику, сроки предоставления, форму подачи открытых данных, а также ответственных исполнителей. Отдельные материалы в виде инфографик размещаются на официальном сайте и специализированном официальном Telegram-канале со статистикой (https://t.me/fiskaltahlil).

4. Применяемые каналы взаимодействия с налогоплательщиками – 97,5%

Все налоговые службы используют такие инструменты взаимодействия с налогоплательщиками как: веб-сайт, платформы социальных сетей,

контакт-центры, официальную электронную почту, личный визит и мобильные приложения, а также проводят различные мероприятия для налогоплательщиков.

7 из 8 стран имеют чат-боты и подключают операторов электронного документооборота.

Особый опыт

В ГНС при МЭ Азербайджанской Республики применяется множество каналов взаимодействия с налогоплательщиками. В целях оперативного информирования и разъяснения положений налогового законодательства функционируют официальные аккаунты в социальных сетях: Facebook (State Tax Service of Azerbaijan), Instagram (@taxes.gov.az), Telegram (Dövlət Vergi Xidməti), а также специализированный Telegram-бот. На официальном интернет-ресурсе taxes.gov.az предоставлены электронные сервисы, включая личный кабинет налогоплательщика и онлайн-чат для консультаций. Для справочно-информационного обслуживания действует Контакт-центр ГНС, обеспечивающий поддержку по единому номеру телефона. Направление запросов возможно также посредством электронной почты, а электронные обращения граждан и юридических лиц рассматриваются через Единую систему учета и обработки обращений. В целях повышения уровня налоговой грамотности организуются вебинары, семинары и информационные кампании. Дополнительно внедрены и функционируют мобильные приложения Vergi.az и e-TaxMobile, предоставляющие пользователям доступ к основным электронным услугам и позволяющие дистанционно решать вопросы налогового администрирования.

МНС Республики Беларусь ведет аккаунты в социальных сетях Instagram (mns_belarus), Telegram (mnsrb), TikTok (Просто о налогах). На официальном сайте nalog.gov.by размещен электронный помощник (Чат-бот). Для разъяснения вопросов справочно-информационного характера и оказания технической поддержки функционирует Контакт-центр налоговых органов (по единому номеру телефона). Посредством электронной почты Центром информирования МНС Республики Беларусь плательщикам направляется информация справочного характера. Электронные обращения, полученные на электронный адрес налогового органа, не рассматриваются. Для подачи в государственные органы и иные государственные организации электронных обращений и получения ответов (уведомлений) на них функционирует государственная единая (интегрированная) республиканская информационная система учета и обработки обращений граждан и юридических лиц. В целях создания комфортных условий для налогоплательщиков, а также оказания оперативных и качественных услуг в налоговых инспекциях созданы и функционируют 38 Центров обслуживания

плательщиков. Для повышения уровня налоговой грамотности населения, а также для разъяснения вопросов налогового законодательства на постоянной основе МНС Республики Беларусь осуществляется организация проведения семинаров и вебинаров по налоговой тематике. Функционируют мобильные приложения «Профдоход» и «MNSMobile». В Республике Беларусь аттестовано 8 операторов электронного документооборота (EDI-провайдеров).

КГД МФ Республики Казахстан имеет сайт kgd.gov.kz и с 2025 года новый Портал услуг и сервисов (portal.kgd.gov.kz), через которые налогоплательщики получают актуальные разъяснения по налогам и вопросам таможни. Для взаимодействия с населением КГД использует Instagram, Facebook, Telegram, YouTube, TikTok, а также чат-бот Salyqbot с 5 сервисами, базой знаний и видеосвязью с оператором.

Контакт-центр работает по номеру 1414, с 2019 года обработано более 3 млн обращений (в 2025 — 204 тыс.), уровень удовлетворенности — 96%. Для обращений доступна электронная почта kgd.kancelyarya@kgd.gov.kz, Центры обслуживания населения и мобильные приложения e-SalyqAzamat (для физических лиц) и e-SalyqBusiness (для ИП), а также интеграция с eGov Mobile и банковскими приложениями для регистрации ИП, подачи отчетности и оплаты налогов онлайн.

График приёма граждан, встречи с населением, пресс-конференции, круглые столы и обучающие семинары публикуются на портале и в соцсетях. Около 99,6% услуг предоставляются в электронном виде.

ГНС при МФ Кыргызской Республики применяет комплексный подход к взаимодействию с налогоплательщиками, сочетая очные, цифровые и информационно-просветительские каналы. Консультации для налогоплательщиков доступны через “Колл-центр”, очном посещении налогового органа. Для получения услуг в электронном виде используются «Кабинет налогоплательщика», мобильное приложение «Salyk.kg». Большинство банковских приложений предоставляют сведения о задолженностях и позволяют оплачивать налоги моментально. Регулярно проводятся обучающие семинары с участием сотрудников налоговой службы и представителей бизнеса, а также осуществляется совместная работа с различными министерствами и ассоциациями.

ФНС России использует сервисы личных кабинетов налогоплательщиков как основной центр, через который осуществляется взаимодействие с множеством сервисов: цифровых, очных и мобильных — при этом обеспечивается целостность данных и непрерывность работы системы. Личный кабинет позволяет пользователям управлять декларациями, подавать обращения, запрашивать

вычеты и осуществлять платежи через единый интерфейс. Особенные функции — автоматическая синхронизация данных с внешними ведомствами, предзаполнение формы, инструменты «одного клика» для уплаты налогов и механизмы корректировки в реальном времени. Дополнительные каналы взаимодействия включают многофункциональные центры для очного обслуживания, а также мобильные и веб-интерфейсы, дорабатываемые на основе постоянного тестирования пользовательского опыта. Также ФНС России использует такие коммуникационные площадки взаимодействия как официальный Telegram-канал и сообщество «ВКонтакте». Функционирует Единый контакт-центр ФНС России по телефону 8-800-222-22-22.

В целях широкого и оперативного информирования налогоплательщиков НК Республики Узбекистан использует многоканальную систему коммуникаций, охватывающую как официальные интернет-ресурсы, так и социальные сети. Информация о деятельности налоговой службы регулярно публикуется на официальном сайте gov.uz/soliq, а также в официальных аккаунтах Комитета:

- Telegram - http://t.me/soliqnews
- Facebook - https://www.fb.com/Soliqpressa/
- Youtube - https://www.youtube.com/c/Davlatsoliqqomitasi
- Instagram - https://www.instagram.com/soliqpressa/
- X - https://twitter.com/soliqnews
- Threads - https://www.threads.net/@soliqpressa

Для повышения качества обслуживания внедряются современные цифровые решения. На официальном сайте gov.uz/soliq функционирует виртуальный ассистент DavrOn (ai.soliq.uz), созданный на базе искусственного интеллекта и предоставляющий справочную поддержку налогоплательщикам в режиме 24/7.

Подать обращение в налоговые органы налогоплательщики могут через персональный кабинет. Кроме того, действует система обратной связи с налоговыми органами (https://appeal-bot.soliq.uz/), позволяющая гражданам задавать интересующие их вопросы в онлайн-формате. За 8 месяцев 2025 года через данную платформу поступило 54,5 тысяч обращений.

Существенным каналом коммуникаций также является Call-центр НК Республики Узбекистан (номер 1198), в который за тот же период поступило свыше 572 тысяч звонков.

Доступно мобильное приложение Soliq, предоставляющее широкий спектр электронных налоговых услуг как для физических, так и для юридических лиц.

В целях разъяснения норм налогового законодательства и повышения налоговой грамотности регулярно проводятся выездные информационно-разъяснительные мероприятия, встречи руководства НК Республики Узбекистан с налогоплательщиками, а также онлайн-семинары на платформе YouTube.

Наряду с этим, значительная работа ведётся в части офлайн-обслуживания. В Ташкенте и регионах функционирует ГУП «Soliq servis», оказывающий широкий спектр услуг налогоплательщикам. Кроме того, при НК Республики Узбекистан в 2025 году открыт современный Центр обслуживания налогоплательщиков, обеспечивающий удобный и доступный формат консультирования. Важную роль в обеспечении открытости и укреплении диалога с обществом играет Общественный совет при НК Республики Узбекистан, в состав которого входят 25 членов — представителей бизнес-кругов, экспертного сообщества, общественных организаций и средств массовой информации.

5. Наличие КПЭ или иных индексов (например, индекса удовлетворенности налогоплательщиков), которые используются для оценки эффективности клиентоцентричного подхода – 68,75%

Показатель предусматривает наличие у каждого инструмента двух компонентов оценки: со стороны налогоплательщиков и внутренний замер налоговым органом.

7 из 8 стран проводят замеры удовлетворенности качеством решений и скоростью взаимодействия.

6 из 8 стран оценивают удобство, простоту и доступность взаимодействия.

6 из 8 стран оценивают кадровую устойчивость.

Особый опыт

МНС Республики Беларусь для оценки эффективности клиентоцентричного подхода проводит анализ сведений на основании статистических данных системы электронной очереди, результатов анкетирований, проводимых в Личном кабинете плательщика и социальных сетях, результатов социологических исследований, а также Портала рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями Республики Беларусь.

Портал рейтинговой оценки организаций, оказывающих услуги, обеспечивающие жизнедеятельность населения, и (или) осуществляющих административные процедуры - это единая постоянно действующая система мониторинга качества оказания услуг и осуществления административных процедур государственными органами и организациями, созданная Министерством связи и информатизации Республики Беларусь. Рейтинг государственных органов и организаций

формируется автоматически на основании оценок граждан, выставленных ими в анкете государственных органов и организаций по каждому из базовых критериев оценки.

Для оценки достижения своих стратегических задач КГД Республики Казахстан внедрены соответствующие KPI.

Так, для Контакт-центра и для фронт-офиса в работе с клиентами, установлен KPI не просто по вежливому и корректному обслуживанию налогоплательщиков, а по исключению возможности повторных обращений заявителя по одному и тому же вопросу. То есть работники КЦО не просто операторы, отвечающие на звонки, а аналитики, выявляющие «узкие» места, которые в дальнейшем формируют руководство к действию: какие участки требуется автоматизировать, где налогоплательщикам не хватает разъяснительной работы и прочее.



Рис. 4 КПЭ КГД Республики Казахстан

ГНС при МФ Кыргызской Республики активно взаимодействует с профильными структурными подразделениями с целью контроля качества обслуживания налогоплательщиков. Во всех территориальных налоговых органах внедрена система оценки качества предоставляемых услуг с использованием QR-кодов. Для получения объективной информации и анализа процесса обслуживания налогоплательщиков ведется видеозапись работы сотрудника «Единого окна». Основная цель внедрения данной системы — повышение качества обслуживания за счёт оперативного реагирования на отрицательные отзывы.

ФНС России для оценки эффективности клиентоцентричного подхода применяет систему ключевых показателей, объединяющую статистические данные о качестве

и скорости предоставления услуг, результаты социологических исследований, а также обратную связь налогоплательщиков через свои мобильные приложения, ЕПГУ и иные цифровые каналы взаимодействия. Мониторинг охватывает показатели качества решений (например, сумма ошибочных платежей, доля споров, урегулированных в досудебном порядке), скорости взаимодействия (среднее время предоставления услуг, ожидания ответа в контакт-центре), а также удобства и доступности сервиса (доля электронных обращений, уровень отказов при оказании услуг, оценки в AppStore и Google Play). Дополнительно ФНС России проводит еженедельный анализ оказываемых услуг на ЕПГУ с последующим формированием индекса уровня удовлетворенности (CSI). Оценка соответствия предоставляемых ФНС России государственных услуг принципам и стандартам клиентоцентричности осуществляется на регулярной основе с использованием утвержденной Правительством Российской Федерации методики оценки уровня соответствия принципам и стандартам клиентоцентричности, а также в рамках реализации документов стратегического планирования и комплексных социологических исследований.

6. Способы исследования мнений налогоплательщиков – 63%

8 из 8 стран запускают формы обратной связи в своих цифровых сервисах.

5 из 8 стран исследуют мнение налогоплательщиков путем проведения количественных социологических опросов, проводят глубинные интервью, формируют фокус-группы.

Особый опыт

КГД Республики Армения реализует проведение социологических исследований как самостоятельно, так и совместно со Всемирным банком.

МНС Республики Беларусь ежегодно проводится социологическое исследование на тему «Оценка удовлетворенности индивидуальных предпринимателей, малых и средних организаций, зарегистрированных в Республике Беларусь, оказанием налоговых услуг».

ФНС России применяет комплексный подход к исследованию мнений налогоплательщиков, сочетающий в себе оценку качества предоставляемых услуг, мониторинг каналов взаимодействия и проведение регулярных социологических исследований.

Регулярно реализуются комплексные социологические проекты. В 2022–2023 гг. опросили 1200 респондентов, что позволило оценить отношение к уплате налогов и уровень восприятия мобильных приложений.

В исследовании «15 лет спустя» (7 600 респондентов) зафиксирован рост доверия к налоговой системе и убежденности в необходимости уплаты налогов. В 2024 году проведено исследование «Оценка восприятия ФНС России» с привлечением 6 000 респондентов, включавшее анализ предпочтений в каналах взаимодействия и характера обращений. Также активно проводятся глубинные интервью, которые позволяют наиболее объективно выявить «болевые точки» и максимально эффективно корректировать методологию работы Службы.



Рис. 5 Комплексные социологические исследования ФНС России

Налогоплательщики Республики Узбекистан имеют возможность оценивать работу налоговых инспекторов через различные каналы обратной связи.

В системе обратной связи с налоговыми органами можно выставить оценку на ответы инспекторов по направленным вопросам.

В разделе Soliq biznes, предназначенном для юридических лиц, в мобильном приложении Soliq предусмотрена функция оценки работы закреплённого налогового инспектора.

В персональном кабинете налогоплательщика на my3.soliq.uz доступна возможность не только оценить работу инспектора, но и качество оказанной услуги, а также оставить комментарии.

Оценить работу инспектора также можно и в новом Центр обслуживания налогоплательщиков с помощью специального терминала после получения соответствующих услуг.

7. По результатам анализа клиентских потребностей проводится проектирование и реинжиниринг услуг и сервисов – 75%

Большинство налоговых служб используют результаты анализа потребностей клиентов для проектирования и совершенствования услуг и сервисов. Такой подход позволяет адаптировать процессы под реальные запросы налогоплательщиков, повышать эффективность обслуживания и упрощать взаимодействие с органами налоговой службы.

Особый опыт

В рамках пилотного тестирования Лаборатории пользовательского опыта, ГНС при МЭ Азербайджанской Республики провела анализ трех услуг, по результатам которого предусмотрен их реинжиниринг. Проект механизма анализа клиентских потребностей представлен на рассмотрение Аппарату ГНС.

В апреле 2025 года Приказом Председателя КГД МФ Республики Казахстан произведено командирование работников Центрального аппарата в территориальные подразделения одного из регионов (Павлодарской области) в целях реинжиниринга бизнес-процессов и оказания методологической помощи. В рамках данных мероприятий проведены сбор и изучение предварительной информации о текущих процессах органов государственных доходов, анализ действующих бизнес-процессов в территориальных органах государственных доходов, выявление узких мест, дублирующих и неэффективных операций. В Центрах обслуживания населения и оказания услуг прикомандированные работники наблюдали за выполнением процессов на местах, узнавали у налогоплательщиков причины их посещения. По итогам проведенного анализа разработаны предложения по оптимизации процессов для эффективности бизнес-процедур.

В ФНС России Управление организационного развития и пользовательского опыта систематически работает как с внешней, так и с внутренней обратной связью. Для этого используются различные источники: жалобы и обращения налогоплательщиков, внутренние опросы сотрудников, статистика взаимодействий с цифровыми сервисами и результаты социологических исследований. На основании этих данных проводятся внутренние проверки, выявляются узкие места и строятся карты клиентского пути.

ФНС России выстроила постоянный контур мониторинга качества единого клиентского приложения АИС «Налог-3» через специальный сервис «Окно обратной связи». Средняя оценка удовлетворенности работой сервиса составляет 4,55 из 5. Основная тематика обращений относится к категории «технические», что

позволяет целенаправленно повышать технологическую устойчивость работы сервиса. Методологические сложности менее распространены, но крайне критичны для пользователей. Обращения анализируются ежеквартально в разрезе 103 подсистем и порядка 7 000 веток единого клиентского приложения АИС «Налог-3», обеспечивая постоянный реинжиниринг сервиса.

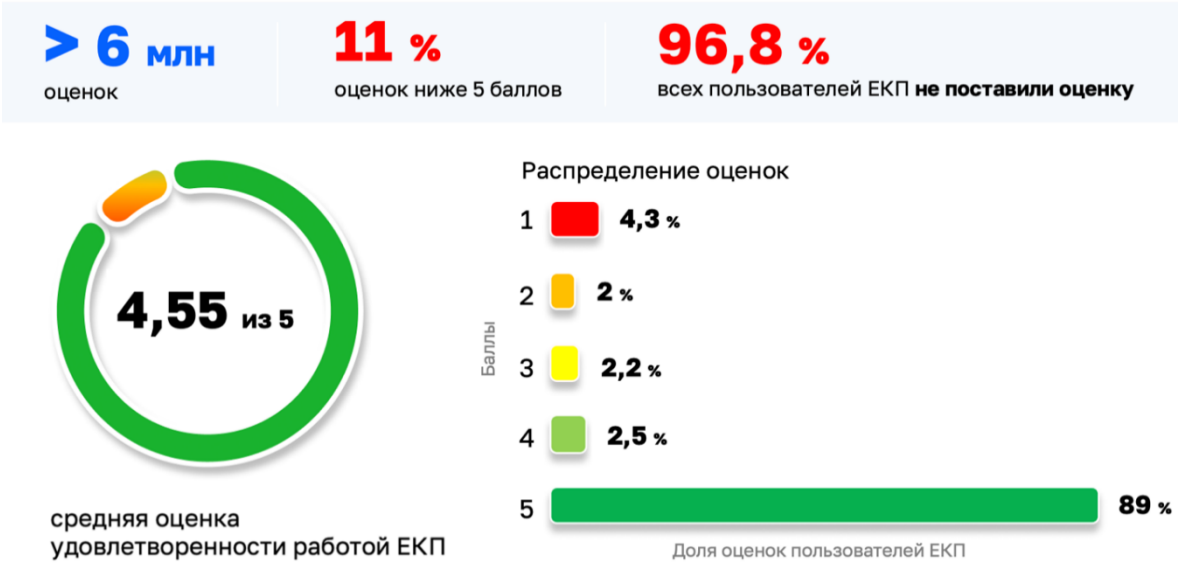


Рис. 6 Общие показатели оценок сервиса «Окно обратной связи»

8. Организована регулярная актуализация базы знаний (типовые ответы, информация на официальном сайте органа и т.д.) – 81,25%

В налоговых службах стран СНГ регулярно обновляются базы знаний, содержащие информацию и справочные материалы, размещённые на официальных веб-ресурсах администраций.

Особый опыт

В МНС Республики Беларусь осуществляется регулярная и системная актуализация базы знаний налогоплательщика. На официальном сайте размещен электронный сервис «Вопрос-ответ», где публикуются актуальные и корректные ответы на часто задаваемые вопросы – в том числе с возможностью отбора по тематике и использованием хештегов (например, #IT-услуги) для удобства поиска. Сервис внедрялся при введении режима налога на профессиональный доход и поэтапно пополняется новыми категориями и материалами. Кроме того, на главной странице сайта выделены разделы «Актуальное», содержащие блок «Ответы на часто задаваемые вопросы в сфере кассового оборудования», и «Разъяснения и комментарии», где публикуются обзорные письма и комментарии к изменениям

законодательства (например, поправки в Налоговый кодекс, ввод инвестиционного вычета и др.).

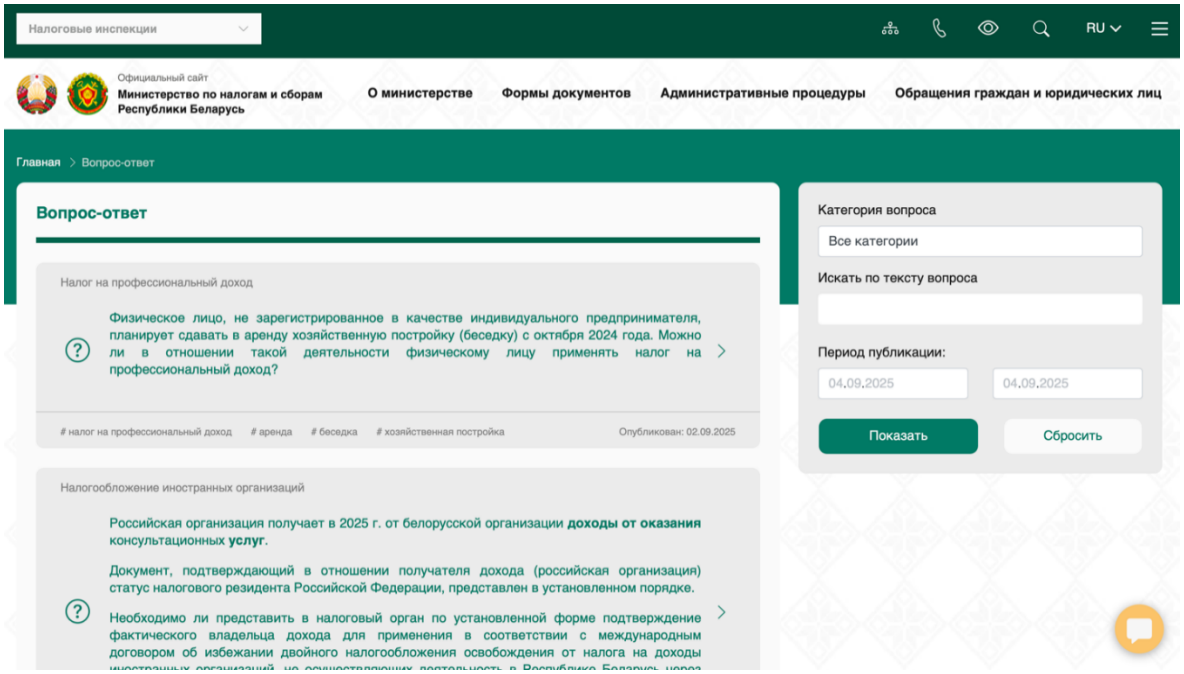


Рис. 7 Электронный сервис «Вопрос-ответ» МНС Республики Беларусь

На сайте ГНС при МФ Кыргызской Республики в разделе «Полезная информация» размещены ответы на часто задаваемые вопросы налогоплательщиков, а также учебные материалы для молодежи и начинающих предпринимателей. Этот раздел регулярно обновляется, обеспечивая актуальность информации. В разделе «База знаний» представлены все действующие нормативно-правовые акты, что позволяет налогоплательщикам оперативно получать достоверную информацию о законодательстве и порядке исполнения налоговых обязательств.

В ФНС России обеспечена регулярная актуализация базы знаний для налогоплательщиков. На официальном сайте действует сервис «Часто задаваемые вопросы», обновляемый по видам налогов и тематикам, включая топ-10 самых востребованных запросов. Установлены регламенты сроков обновления информации: сведения о дисквалификации — еженедельно, выписки из Единого государственного реестра юридических лиц и ИП — ежедневно, реквизиты инспекций — еженедельно, сведения о задолженности — еженедельно. Дополнительно функционирует специализированная база знаний, предназначенная для эффективной организации электронного документооборота между хозяйствующими субъектами, а также анализа тенденций развития как на территории России, так и на международной арене. Электронная энциклопедия содержит методические рекомендации, библиотеку визуализации, нормативную документацию и иные полезные материалы. База знаний постоянно поддерживается в актуальном состоянии.

На сайте НК Республики Узбекистан функционирует раздел «Часто задаваемые вопросы», где публикуются актуальные вопросы и ответы для налогоплательщиков.

Кроме того, онлайн-семинары (в том числе инструкции и методические разъяснения) размещаются на платформе YouTube. Также НК Республики Узбекистан проводит вебинары, на которых разъясняются изменения в порядке заполнения различных видов отчётности.

9. Ведомственные акты (инструкции, скрипты) предусматривают действия сотрудников при оскорблении клиентом и/или использовании им нецензурной лексики – 87,5%

Во многих налоговых службах разработаны ведомственные акты, инструкции и скрипты, которые регламентируют поведение сотрудников в ситуациях оскорблений или использования клиентами нецензурной лексики. Такие документы обеспечивают единообразие реагирования персонала, помогают поддерживать профессиональный уровень обслуживания и способствуют сохранению корректного взаимодействия с налогоплательщиками.

Особый опыт

Приказами МНС Республики Беларусь утверждены правила этики должностных лиц налоговых органов, типовые требования к работнику управления (отдела) по работе с налогоплательщиками, исполняющему функции администратора специально оборудованных мест с использованием системы электронной очереди, а также инструкция «Об организации работы с обращениями граждан и юридических лиц в Министерстве по налогам и сборам».

В Республике Казахстан Главой 19 Портрета КЦО, утвержденного приказом от 23.12.2023 года № 614, предусмотрен Порядок действий при возникновении конфликтных ситуаций и обязанности работников КЦО по противодействию коррупции.

К примеру, при возникновении конфликтных ситуаций работник КЦО, у которого возникла конфликтная ситуация, должен постараться самостоятельно урегулировать и устранить конфликт с клиентом. При невозможности самостоятельного урегулирования конфликта, работник КЦО должен пригласить руководителя КЦО для урегулирования конфликта.

Наряду с этим, с мая 2025 года при поступлении звонка интерактивный голосовой ответ предупреждает абонентов об ответственности за оскорбление, унижение

чести и достоинства оператора (штраф согласно статье 131 Уголовного кодекса Республики Казахстан).

Приказом ГНС при МФ Кыргызской Республики от 22 сентября 2022 года № 386 утверждён Регламент работы Единого окна налогового органа, в котором определен порядок действий сотрудника при возникновении конфликтных ситуаций.

Приказом Председателя НК Республики Узбекистан от 14 июля 2023 года № 171 утверждены Правила этики, состав и Положение Комиссии по этике Налогового комитета, а также Порядок рассмотрения вопросов, связанных с нарушением указанных Правил.

II Предоставление государственных услуг

Общий показатель по разделу – 87%

Предоставление налоговых услуг в странах СНГ проходит через активную фазу цифровой трансформации, направленную на повышение доступности, удобства и прозрачности для налогоплательщиков. Наблюдается устойчивый переход от традиционных бумажных процедур к электронным сервисам, охватывающим все ключевые этапы взаимодействия: от информирования и подачи заявлений до получения консультаций, подачи жалоб и оценки качества услуг.

В большинстве налоговых администраций сформированы электронные платформы, личные кабинеты плательщиков и мобильные приложения. Эти решения позволяют налогоплательщикам взаимодействовать с органами дистанционно, в режиме «одного окна». Внедряются системы классификации обращений, унифицированные реестры заявлений и механизмы отслеживания статуса запросов в реальном времени. Такие функции повышают предсказуемость и снижают административную нагрузку на бизнес и граждан.

Цифровизация сопровождается созданием многоуровневой системы обратной связи. Применяются различные формы опросов: в личных кабинетах, через мобильные приложения, посредством специализированных платформ и порталов. Ряд администраций интегрирует параметры оценки клиентского опыта (качество, скорость, удобство, прозрачность) в общую систему управления качеством. В наиболее зрелых моделях выстроен замкнутый цикл улучшения: сбор данных — аналитика — внедрение изменений — повторная оценка.

Одним из важнейших аспектов является обеспечение доступности налоговых услуг для различных категорий населения. Администрации внедряют адаптированные решения для маломобильных граждан, пожилых людей и лиц с низкими цифровыми навыками. Используются выездные формы обслуживания, «пакеты» услуг, ориентированные на разные категории налогоплательщиков, а также внедряются элементы универсального дизайна — дублирование информации шрифтом Брайля, аудиоформаты, доступные интерфейсы и специальные консультанты.

Параллельно с внешними сервисами трансформируется организационная инфраструктура предоставления услуг: создаются Центры обслуживания налогоплательщиков, активно практикуется онлайн-запись на личный прием, стандартизируются маршруты клиента. Налоговые сервисы интегрируются в платформы электронного правительства, синхронизируются с банковскими и кадровыми системами.

Несмотря на значительный прогресс, во многих странах цифровая трансформация остается в «точке роста»: полноценная классификация обращений, досудебное обжалование в онлайн-формате, адаптированные каналы обслуживания и стандарты доступности внедряются поэтапно. Также наблюдается нехватка единых архитектурных решений и стратегий управления клиентским опытом.

Укрупненные компоненты:

1. Цифровизация и каналы получения услуг – 92%

Большинство стран переводят налоговые услуги в электронный формат, внедряют личные кабинеты и мобильные приложения.

7 из 8 стран реализуют возможность записи на прием в цифровом формате

Особый опыт

Приоритетом ГНС при МЭ Азербайджанской Республики является адаптация законодательства к условиям цифровой экономики. Гармонизация правовой базы позволяет использовать электронные инструменты: онлайн-регистрацию, электронный документооборот, дистанционное консультирование. Создаются клиентские центры обслуживания, расширяются дистанционные каналы связи, упрощаются административные процедуры.

КГД Республики Армения уверенно развивается в сторону цифровизации и клиентоцентричности. Особое внимание уделяется созданию дистанционных сервисов, позволяющих минимизировать визиты в инспекции. Декларации и отчетность подаются онлайн, консультации доступны через интернет-порталы и мобильные приложения.

В Республике Беларусь услуги доступны через Личный кабинет плательщика, мобильные приложения и Единый портал электронных услуг. Удельный вес организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих электронное взаимодействие, составил более 93% от состоящих на учете. Электронное взаимодействие с налоговыми органами через Личный кабинет плательщика осуществляют более 1 305 тыс. физических лиц. Созданы и успешно функционируют 38 центров обслуживания плательщиков, ежегодно обслуживается более 595 тыс. плательщиков.

В Республике Казахстан более 99% услуг предоставляется в электронном виде. Приложение e-Salyq Azamat обслуживает физических лиц, e-Salyq Business — бизнес. Через платформу E-Otinish за 2022 год обработано свыше 6,5 млн. обращений, из которых 99,6% в электронном виде. Досудебное

обжалование, запись на прием и интеграция с eGov и банковскими приложениями создают полноценную цифровую экосистему.

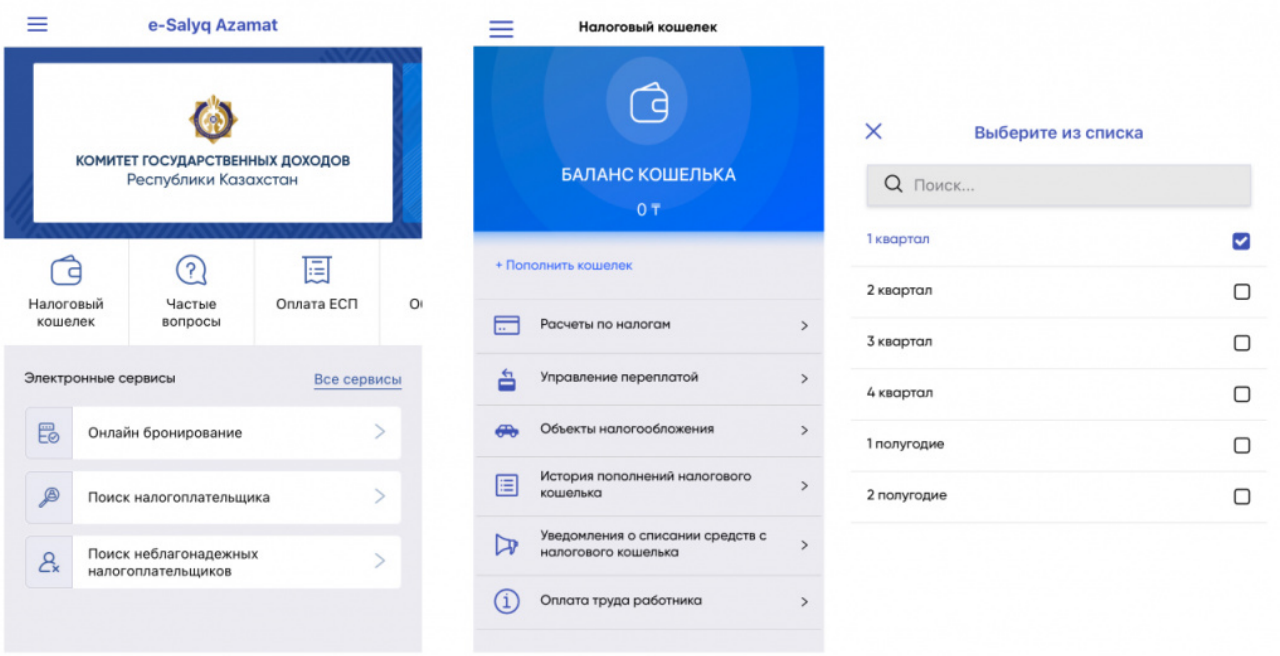


Рис. 8 Интерфейс приложения КГД Республики Казахстан

На сегодняшний день, 1 416 241 налогоплательщиков Кыргызской Республики активно пользуются электронными сервисами налоговой службы. Через «Кабинет налогоплательщика» доступны сведения о наличии движимого и недвижимого имущества, а также возможность формирования акта сверки по налогам и страховым взносам, сдача всех видов налоговых отчетностей и уплаты по ним, получение справок и многое другое.

В 2022 году внедрена система электронной очереди, для удобства субъектов малого предпринимательства, реализовано мобильное приложение «Онлайн-ККМ» и автоматизирована система электронных счет-фактур. В 2024 году через мобильное приложение Salyk.kg введена система электронной онлайн-записи на посещение налогового органа.

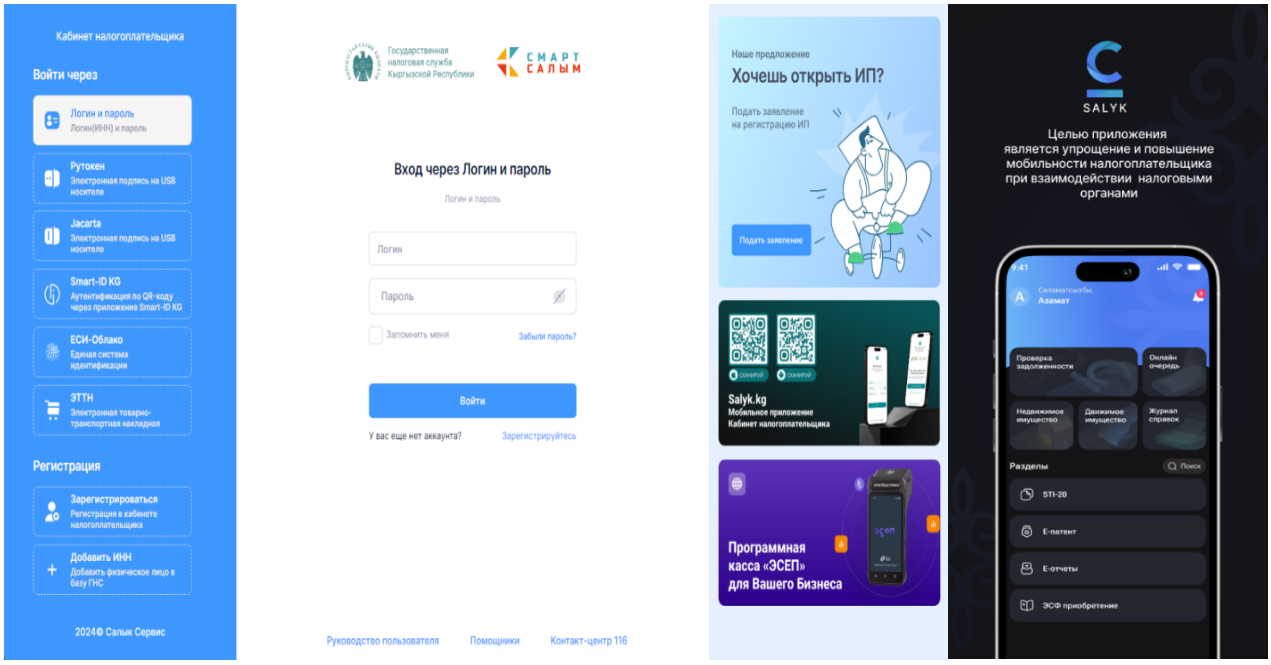


Рис. 9 Интерфейс Кабинета налогоплательщика и приложения «Salyk.kg»

НК при Правительстве Республики Таджикистан активно развивает цифровую инфраструктуру налогового администрирования. С 2022 года действует новый Налоговый кодекс, сокративший число налогов с 10 до 7 и снизивший ставки. Введено более 40 электронных сервисов: регистрация бизнеса за 24 часа, электронные счета-фактуры по НДС, получение ИНН онлайн, оплата налогов через мобильные приложения.

Центральным элементом стало мобильное приложение «Андози ман», которым пользуются более 200 тыс. налогоплательщиков. Оно позволяет подавать декларации, регистрировать аренду, получать справки, использовать налоговый календарь и калькулятор. Более 20 тыс. человек зарегистрировались в качестве ИП через приложение. Приложение ориентировано на доступность и безопасность, выступая «цифровым личным кабинетом» в смартфоне.

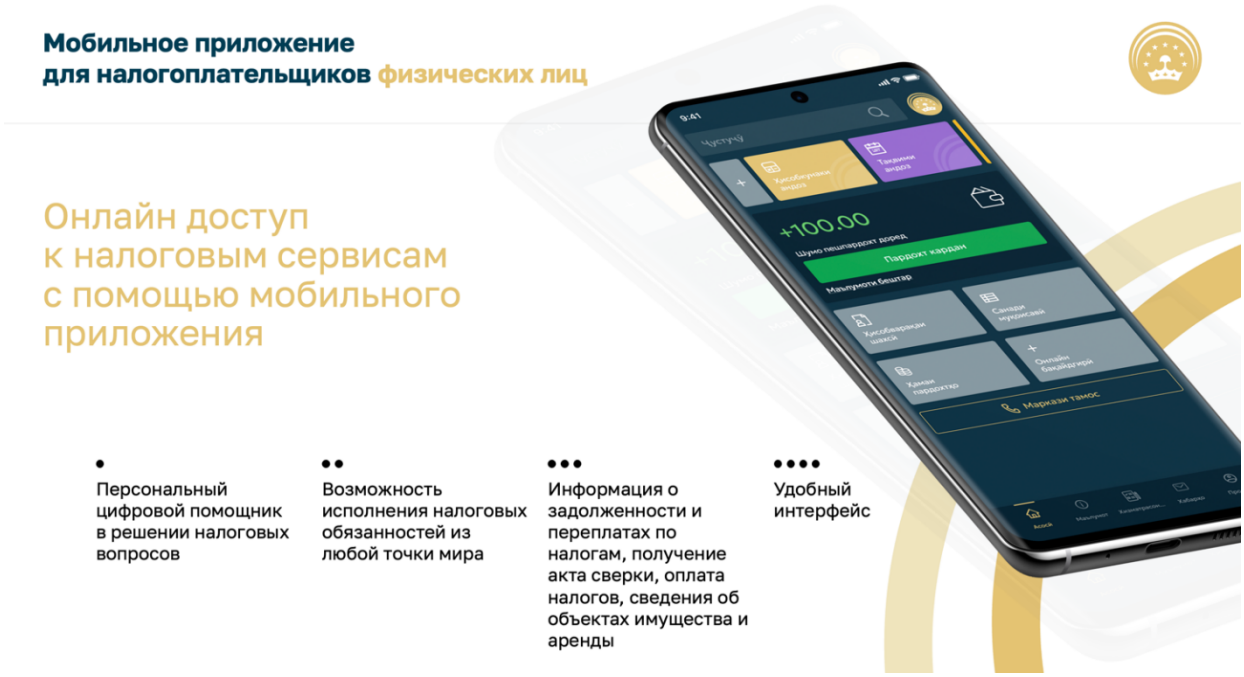


Рис. 10 Функционал приложения «Андози ман»

Важным направлением деятельности НК при Правительстве Республики Таджикистан является мониторинг удовлетворенности налогоплательщиков: онлайн-опросы на сайте andoz.tj, очные опросы через терминалы в инспекциях, анализ звонков в контакт-центр, мониторинг публикаций в СМИ и соцсетях. Каждые три года проводятся независимые исследования, подтверждающие рост удовлетворенности.

В целях упрощения и облегчения оценки качества налогово-информационных услуг в НК при Правительстве Республики Таджикистан подготовлен QR-код для оценки качества электронных услуг органов налоговой службы, который письмом-указанием 18 сентября 2025 года был направлен территориальным органам налоговой службы для размещения при входах и внутри зданий налоговых инспекций.

Одновременно в мобильном приложении «Андози ман» внедрено 60 функций, а также реализован механизм обратной связи и получения мнений налогоплательщиков относительно качества государственных налогово-информационных услуг посредством сервиса «Оценка качества обслуживания».

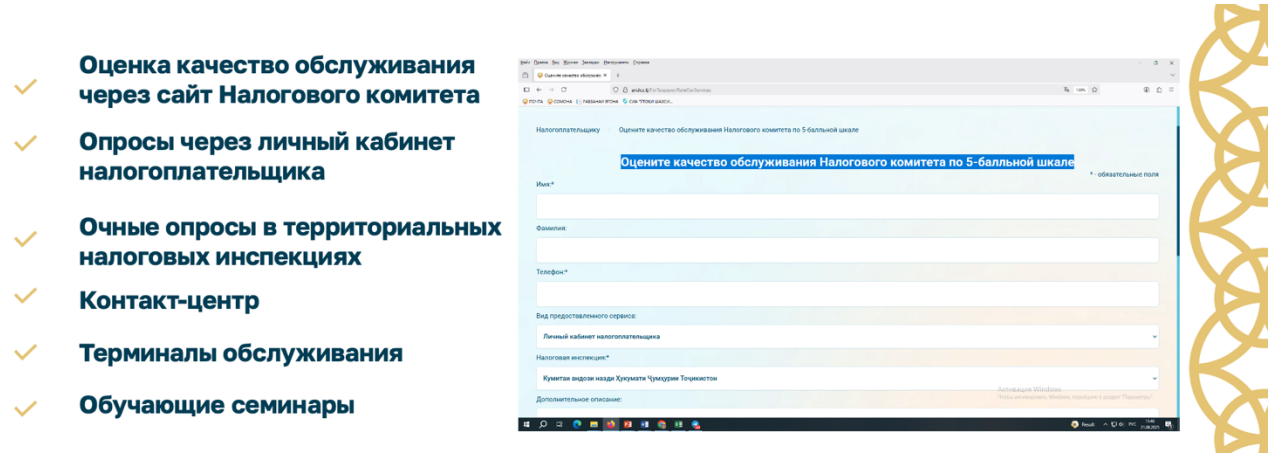


Рис. 11 Платформа НК при Правительстве Республики Таджикистан

На сегодняшний день в почти все услуги налоговых органов оказываются онлайн через персональный кабинет налогоплательщика на платформе my3.soliq.uz**.** Это позволяет гражданам и организациям получать доступ к необходимым сервисам без визита в инспекцию, что значительно экономит время и упрощает взаимодействие с налоговыми органами.

Для удобства налогоплательщиков функционирует система обратной связи с налоговыми органами (https://appeal-bot.soliq.uz/), которая позволяет задавать интересующие вопросы в онлайн-формате и получать быстрые ответы от специалистов.

Также доступно мобильное приложение Soliq, предоставляющее широкий спектр электронных налоговых услуг для физических и юридических лиц. По состоянию на 1 сентября 2025 года в приложении зарегистрировано около 12,5 млн пользователей, что демонстрирует высокий уровень цифровой вовлеченности населения.

Визиты в инспекции сокращаются, так как все консультации и разъяснения доступны через официальный сайт и мобильное приложение, а также с помощью регулярных вебинаров и обучающих материалов.

Для повышения эффективности работы и удобства налогоплательщиков в налоговых органах внедрено 41 автоматизированная информационная система, а количество интерактивных сервисов увеличено с 30 до 50, среди которых электронные счета фактуры, онлайн-контроль кассовых машин, система маркировки товаров, интерактивная услуга «E-IJARA», электронные контракты**,** интеграция с маркетплейсами и электронными платформами для автоматического формирования отчетов.

Также, на сегодняшний день многие налоговые отчеты формируются налоговыми органами автоматически.

Кроме того, НК Республики Узбекистан используется платформа АС «Махаллабай», в рамках которой собрано более 1 млн. обращений. Однако системная интеграция сервисов, включая функционал онлайн-обжалования, на данный момент в процессе проектирования.

2. Обратная связь и мониторинг удовлетворенности – 81%

7 из 8 стран осуществляют первичную обратную связь

Особый опыт

Для оценки эффективности клиентоцентричного подхода МНС Республики Беларусь проводит анализ сведений на основании статистических данных системы электронной очереди, результатов анкетирований, проводимых в Личном кабинете плательщика и социальных сетях. По результатам социологического исследования 2024 года, участие в котором приняло около 8 тыс. респондентов, уровень удовлетворенности качеством оказания услуг составил 90,7 %.

В Республике Казахстан более 132 тыс. пользователей применяют SalyqBot в Telegram, где внедрен QR-опросник. На платформе E-Otinish более 1 млн. клиентов оставили оценки по параметрам качества, срокам и удобству. Опросы в личных кабинетах и мобильных приложениях позволяют охватить свыше 70% пользователей услуг.

ГНС при МФ Кыргызской Республики использует широкий спектр инструментов обратной связи с налогоплательщиками, включая электронные сервисы, очные обращения, мобильные каналы и социальные сети. По результатам мониторинга качества предоставляемых услуг налоговыми органами, полученных через QR-код, поступило свыше 10 тысяч оценок.

Мониторинг удовлетворенности в Узбекистане строится на цифровых каналах взаимодействия, оценке работы инспекторов и постоянной аналитике для повышения качества предоставляемых услуг.

В целях оказания помощи налогоплательщикам в налоговых органах внедрены принципы «Корхонабай» и «Махалабай». Принцип «Махалабай» применяется к физическим лицам, индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам, уплачивающим налог с оборота. Принцип «Корхонабай» охватывает юридические лица, уплачивающие общеустановленные налоги.

За каждой организацией закреплен конкретный налоговый инспектор, который оказывает поддержку по вопросам налогообложения, включая разъяснения и

помощь в уплате налогов. Через персональные кабинеты налогоплательщиков направляются уведомления-визитки с контактной информацией инспектора.

Такой подход позволяет избежать разногласий и недопониманий: налогоплательщики сразу видят свои недочеты, а инспекторы помогают их устранить. Сегодня налогоплательщик может установить прямой контакт со своим инспектором и оценить его работу.

3. Обеспечение доступности услуг – 76%

В странах СНГ реализуются меры для обеспечения равного доступа к услугам, включая поддержку маломобильных граждан, пожилых и лиц с низкими цифровыми навыками.

7 из 8 стран обеспечивают возможность оказания услуг людям с низкими цифровыми навыками.

7 из 8 осуществляют возможность удаленного досудебного обжалования.

Особый опыт

ГНС при МЭ Азербайджанской Республики реализованы меры поддержки лиц с низкими цифровыми навыками, ежегодно проводятся обучающие программы для 2 тыс. человек. Существует возможность цифровой записи на обучающие программы. Однако адаптированные каналы отсутствуют.

В Республике Беларусь с целью обеспечения инвалидам и физически ослабленным лицам равных с другими гражданами возможностей в 29 центрах обслуживания плательщиков создана безбарьерная среда жизнедеятельности.

КГД МФ Республики Казахстан внедрена модель «пакетов» услуг для различных категорий (например, более 50 тыс. пожилых клиентов ежегодно получают консультации по упрощенной процедуре). Действует выездное обслуживание инвалидов и жителей отдаленных районов — более 10 тыс. визитов в год. Помещения адаптированы под нужды маломобильных граждан.



Рис. 12 Разнообразие пакетов обслуживание КГД МФ Республики Казахстан

III Внутренний клиент

Общий показатель по разделу – 85%

Развитие внутреннего клиентского сервиса в налоговых администрациях стран СНГ становится ключевым фактором эффективности и устойчивости системы государственного управления. Фокус смещается с исключительно внешнего потребителя услуг на формирование качественной внутренней среды, в которой сотрудники чувствуют вовлеченность, поддержку и возможности для профессионального роста. Это соответствует глобальной тенденции управления человеческими ресурсами, где именно удовлетворенность сотрудников определяет качество предоставляемых услуг внешним клиентам.

Результаты проведенного исследования показали, что по ряду направлений отмечаются высокие показатели зрелости: наличие электронной среды взаимодействия — 96%, программы наставничества и адаптации новых сотрудников — 100%. В то же время существуют и проблемные зоны: мониторинг условий труда проводится лишь в 5 из 8 налоговых администрациях (общий показатель — 63%), а система нематериальной мотивации во многих налоговых органах пока что развита фрагментарно.

Таким образом, внутренний клиент в странах СНГ все более рассматривается как стратегический ресурс, но практики и степень их внедрения варьируются от комплексных цифровых экосистем до отдельных элементов, находящихся на стадии становления.

Укрупненные компоненты:

1. Наставничество и адаптация – 100%

Во всех странах СНГ действуют программы наставничества и адаптации новых сотрудников. Они позволяют ускорить процесс включения специалистов в рабочие процессы, закрепить корпоративные стандарты и снизить отток квалифицированных кадров.

Особый опыт

В МНС Республики Беларусь адаптация включает обязательные тренинги и индивидуальное наставничество. Более 95% новых сотрудников отмечают улучшение профессиональной подготовки в первые шесть месяцев работы.

В КГД МФ Республики Казахстан действуют многоуровневые программы адаптации, включающие обучение, наставничество и цифровые курсы. В среднем

ежегодно охватывается более 1 500 новых сотрудников. Также регулярно проводятся тренинги по навыкам общения и/или управления конфликтами среди руководящего состава и работников органов государственных доходов, в том числе работников Клиентских центров обслуживания территориальных подразделений, а также работников Контакт-центров путем привлечения психологов и коучей. Вместе с тем, ряд специалистов Комитета государственных доходов в 2024 году прошли обучение коучингу в Международной Ассоциации коучинга ICU с правом дальнейшего обучения работников органов государственных доходов.

В ГНС при МФ Кыргызской Республики основное внимание уделяется укреплению компетенции сотрудников через регулярные программы повышения квалификации, тренинги и участие в международных образовательных проектах. Развивается практика наставничества, обеспечивающая передачу опыта между поколениями специалистов, также предусмотрена программа обучения для вновь принятых сотрудников.

На основании приказа НК Республики Узбекистан за каждым новым сотрудником закрепляется наставник, который обучает его работе. Кроме того, сотрудников, проработавших в налоговой системе от 3 до 6 месяцев, направляют на курсы повышения квалификации.

Вместе с тем в системе выстроены институты поддержки равных прав и возможностей: в налоговых органах назначаются уполномоченные по вопросам равных прав и возможностей, а также создаются консультативные советы женщин, что формирует внутри службы постоянный механизм сопровождения и защиты интересов сотрудниц.

Практически реализуются меры по привлечению и развитию женщин: формируется резерв женщин-руководителей и проводится целевое повышение квалификации сотрудниц; регулярно проходят встречи руководства Комитета с работницами, где обсуждаются условия труда и продвижение. Дополнительно действует пакет нематериальной поддержки и корпоративного благополучия (организованные выезды и программы отдыха для сотрудниц и их семей), что способствует удержанию кадров и мягкой адаптации.

На уровне государственной политики ориентиром является доведение доли женщин в госорганах (включая налоговую службу) до не менее 30 %.

2. Система мотивации и поощрений – 78%

Системы нематериальной мотивации и признания сотрудников действуют во многих налоговых администрациях СНГ, но степень их зрелости существенно различается.

Особый опыт

В МНС Республики Беларусь действует система корпоративных премий и ежегодного конкурса «Лучший сотрудник». В 2022 году участие приняли более 1 200 специалистов.

В КГД МФ Республики Казахстан реализуются программы нематериального стимулирования, включая систему корпоративных наград. В 2022 году награждено более 400 сотрудников за достижения в цифровизации и сервисном обслуживании.

3. Цифровая среда взаимодействия – 96%

Электронные системы внутреннего взаимодействия стали стандартом для большинства администраций СНГ. Они повышают эффективность процесса организации документооборота и внутренних коммуникаций.

7 из 8 стран реализуют программные решения для планирования задач внутри подразделения

Особый опыт

В КГД МФ Республики Казахстан действует единая система e-HR («Е-Қызмет»), включающая кадровый документооборот, электронные отпуска и больничные. Более 90% процессов переведено в цифровую форму.



Рис. 13 Единая система «Е-Қызмет» КГД МФ Республики Казахстан

Аналогичная форма единой электронно-цифровой системы e-HR «e-Kyzmat», используется налоговой службой Кыргызской Республики, предназначенная для автоматизации процессов кадровой работы. Система используется для сбора, обработки, хранения и анализа данных о сотрудниках, управления их карьерным ростом, а также для обеспечения прозрачности и эффективности кадровой службы.

Во внутренней работе НК Республики Узбекистан используется электронный документооборот: все задачи и процессы выполняются в цифровом формате.

4. Обучение и развитие сотрудников – 89%

7 из 8 стран проводят обучение сотрудников стандартам клиентоцентричности в партнерстве с ВУЗами.

Особый опыт

В КГД Республики Армения организовываются обучения по теме клиентоцентричности в рамках программы информирования и повышения квалификации сотрудников.

В Республике Узбекистан с целью повышения качества обслуживания налогоплательщиков был организован учебный курс для сотрудников системы «Корхонабай». С 2 июня 2025 года обучение проходили 931 руководитель и сотрудник подразделений «Корхонабай» в здании Комитета. По состоянию на 8

сентября 2025 года обучение завершили 259 сотрудников (июнь – 77, июль – 78, август – 78, сентябрь – 26).

В Ташкентском государственном экономическом университете был организован курс повышения квалификации для сотрудников структуры «Маҳаллабай» – всего 700 налоговых инспекторов. По состоянию на 8 сентября 2025 года обучение завершили 315 сотрудников: 268 человек по направлению «Организация работы налоговых органов на уровне махаллей»; 47 человек по направлению «Организация и проведение налоговых проверок».

5. Мониторинг удовлетворенности и условий труда – 63%

5 из 8 стран регулярно проводят мониторинг удовлетворенности условиями труда

Особый опыт

МНС Республики Беларусь регулярно проводит мониторинг условий труда, в 2022 году участие приняли более 5 тыс. сотрудников. Выявленные проблемы оперативно учитываются в кадровой политике.

КГД МФ Республики Казахстан ежегодно проводится исследование удовлетворенности сотрудников. В 2022 году участие приняли более 10 тыс. респондентов, уровень удовлетворенности составил 84%.

ФНС России систематически проводит опросы удовлетворенности в цифровой форме. В период с 22 по 30 мая 2025 года проводилось исследование уровня лояльности сотрудников. В опросе приняли участие более 98 тысяч служащих, что составляет 84% от общей численности работников Службы. Индекс лояльности сотрудников формировался исходя из совокупности нескольких ключевых факторов удовлетворенности, таких как уровень оплаты труда, стабильность работы программного обеспечения и электронных сервисов, социальный пакет, степень нагрузки.

Выводы исследования

Проведенное исследование подтвердило, что клиентоцентричный подход в полной мере становится передовым опытом и неотъемлемым элементом современного налогового администрирования в странах СНГ. Налоговые администрации в целом вышли за рамки отдельных инициатив и демонстрируют движение к модели, где налогоплательщик рассматривается как ключевой партнёр государства.

Анализ практик подтверждает высокий уровень цифровизации: в среднем 92% услуг доступны в электронном формате, а 81% ведомств используют механизмы обратной связи. Это свидетельствует о развитии каналов взаимодействия, которые позволяют фиксировать и учитывать мнение граждан и бизнеса. При этом 76% налоговых служб обеспечивают доступность услуг для широкого круга пользователей, хотя вопросы инклюзивности остаются в числе приоритетных направлений развития. Особое внимание уделяется внутреннему клиенту. Все налоговые органы внедрили программы наставничества (показатель 100%), и практически все — цифровые платформы взаимодействия (показатель 96%), а обучение и развитие персонала обеспечено в 89% случаев. Вместе с тем мониторинг удовлетворённости условиями труда сотрудников реализуется лишь в 63%, что ограничивает возможности применения комплексного подхода для анализа внутренней обратной связи.

Организационные основы клиентоцентричности развиваются неравномерно: специализированные подразделения по её координации созданы только в 62,5% налоговых администраций, а системное использование КПЭ и индексов удовлетворённости отмечается в 68,75% случаев. Это показывает, что, несмотря на высокий уровень цифровой зрелости, институциональная закрепленность клиентоцентричности находится в точке роста.

Совокупность полученных в ходе исследования данных позволила сформировать собирательный портрет налоговых администраций СНГ как систем, находящихся в динамичном процессе развития. Разнообразие в темпах и масштабах преобразований отражает естественную национальную специфику: в одних случаях формируются целостные цифровые экосистемы и устойчивые механизмы мониторинга, в других активно развиваются отдельные пилотные инициативы. При этом общий вектор развития остается единым — движение к клиентоцентричности, в рамках которой качество услуг и удобство взаимодействия рассматриваются как ключевые элементы укрепления налоговой дисциплины и доверия общества к государству.

Дальнейшее развитие клиентоцентричности в налоговых органах СНГ во многом связано с последовательным повышением компетенций сотрудников и

расширением возможностей для обмена опытом. В качестве одного из приоритетных направлений стоит рассматривать формирование программ обучения, ориентированных на управление пользовательским опытом, использование цифровых сервисов и совершенствование механизмов обратной связи. Важным элементом также является создание базы знаний, аккумулирующей наработанные практики и успешные решения стран СНГ. Реализация таких инициатив будет способствовать закреплению достигнутых результатов и формированию условий для дальнейшей эволюции клиентоцентричности в налоговом администрировании.

Клиентоцентричная зрелость

Продвинутая цифровизация и технологическое развитие

- В большинстве стран ключевые услуги переведены в электронный формат, что снизило административную нагрузку на налогоплательщиков.
- Созданы личные кабинеты, мобильные приложения, чат-боты и контакт-центры, обеспечивающие непрерывное взаимодействие налоговых администраций с налогоплательщиками.
- В ряде государств цифровая трансформация приобрела стратегический характер, охватывая свыше 90% всех услуг.

Развитие систем обратной связи и аналитики клиентского опыта

- Все страны внедряют механизмы обратной связи в цифровые сервисы.
- Проводятся опросы, тестирования пользовательского опыта, глубинные интервью и социологические исследования, что обеспечивает системное понимание ожиданий налогоплательщиков.
- В наиболее зрелых моделях обратная связь встроена в управленческие процессы и используется для реинжиниринга услуг.

Инклюзивность и ориентация на уязвимые группы

- В 7 из 8 стран действуют программы поддержки маломобильных граждан, пожилых людей и лиц с низкими цифровыми навыками.
- Распространяется практика адаптированных сервисов: шрифт Брайля, аудиоформаты, выездное обслуживание.
- Создаются специализированные консультационные центры и зоны самообслуживания.

Формирование культуры внутреннего клиентского сервиса

- Все налоговые администрации СНГ внедрили программы наставничества и адаптации, что повышает профессиональную готовность кадров и снижает отток квалифицированных кадров.
- Развиваются цифровые HR-платформы, корпоративные академии и системы дистанционного обучения.
- Системы мотивации постепенно выходят за рамки материального стимулирования и начинают включать элементы нематериального признания и поддержки.

Точки роста

Фрагментарность институционализации

- В ряде налоговых администраций отсутствуют утвержденные стратегии клиентоцентричности и специализированные подразделения.
- Внедрение принципов клиентоцентричности ограничивается отдельными проектами без системного подхода.

Фрагментарность каналов коммуникации

- Хотя каналы взаимодействия разнообразны, во многих налоговых администрациях отсутствует единый центр управления коммуникациями (омниканальная стратегия), что затрудняет отслеживание истории обращений и персонализацию обслуживания.

Ограниченная персонализация сервисов

- Цифровые платформы в основном работают шаблонно, не учитывая индивидуальные потребности и имеющиеся данные о налогоплательщике.

Недостаточный уровень интеграции внутри систем

- Кадровые, финансовые и сервисные системы внутри налоговых администраций не всегда связаны между собой, что замедляет внутренние процессы и удлиняет цепочку принятия решений.

Слабый мониторинг удовлетворенности и условий труда сотрудников

- Лишь 5 из 8 администраций проводят исследования удовлетворенности и условий труда своих сотрудников. Недопустимо низкий процент говорит о том, что внутренний клиент остается вне фокуса внимания некоторых налоговых администраций, что создает риск оттока квалифицированных кадров, и как следствие – снижения уровня клиентоцентричности.

Дальнейшие шаги для гармоничного развития

Институциональное развитие

- Разработка и утверждение стратегических документов по клиентоцентричности во всех странах СНГ.
- Создание специализированных структурных подразделений по управлению системой клиентоцентричности.

Углубление цифровой интеграции

- Формирование понятной архитектуры цифровых сервисов, включая досудебное обжалование в электронной форме и унифицированные базы обращений.

Обеспечение равного доступа к услугам

- Внедрение универсальных стандартов доступности и сервисов, адаптированных для социально уязвимых групп.
- Системный мониторинг условий труда и удовлетворенности сотрудников.
- Внедрение комплексных программ нематериальной мотивации и институциональной поддержки персонала.

Системный обмен опытом внутри СНГ

- Регулярные международные проекты, совместные пилоты и «круглые столы».
- Уделение особого внимания мониторингу лояльности внутреннего клиента и повышению удовлетворенности сотрудников.
- Формирование общей базы «лучших» практик и методических решений.

Для последующего развития клиентоцентричности как устойчивого стандарта работы налоговых служб стран СНГ, необходима организованная система профессионального развития, обеспечивающая комплексную трансформацию кадрового потенциала. Инструментом удовлетворения данной потребности станет международная программа обучения сотрудников налоговых администраций стран-членов РГ по клиентоцентричности для руководителей среднего звена и специалистов операционного уровня.

В июне 2026 года планируется запуск «пилота» проекта с последующим реинжинирингом по результатам обратной связи, а в октябре – запуск в промышленную эксплуатацию. Данная инициатива позволит выйти на новый уровень межгосударственного сотрудничества, а сформированная образовательная экосистема клиентоцентричности обеспечит мощный кадровый прорыв благодаря масштабированию передовых практик налогового администрирования, где ключевой ценностью налоговых администраций становятся интересы человека.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования можно констатировать, что клиентоцентричность перестала быть лишь концепцией, она стала реальным вектором развития налоговых администраций стран СНГ. Налоговые службы демонстрируют зрелый подход к построению диалога с обществом, где цифровизация, обратная связь и ориентация на потребности налогоплательщика становятся основой для формирования новой налоговой культуры.

Ключевым результатом исследования можно считать формирование устойчивой экосистемы сервисов, сочетающей технологическую эффективность и ориентированность на потребности налогоплательщиков. Однако настоящая трансформация лежит не только в плоскости внедрения инструментов, но и в изменении философии взаимодействия — там, где налогоплательщик воспринимается не как объект контроля, а как равноправный участник процесса. Дальнейший прогресс будет зависеть от способности налоговых администраций гармонизировать усилия на двух фронтах: внешнем — через персонализацию услуг и бесшовную цифровую среду, и внутреннем — через развитие корпоративной культуры, основанной на взаимном доверии и вовлеченности сотрудников.

Дальнейшее движение в заданном направлении способно привести институт налогового администрирования стран СНГ к современной клиентоцентричной модели, где качество взаимодействия с налогоплательщиками становится не только показателем эффективности государственного управления, но и фактором укрепления доверия между обществом и государством, что отвечает духу времени и стратегическим задачам стран содружества.