КСРНС

2022–2026

Сводно-аналитический отчёт рабочей группы по клиентоцентричности



Библиотека ситуаций
и инструментов

Содержание

Глоссарий 4

Введение 6

Хронология ключевых мероприятий Рабочей группы по клиентоцентричности 7

1 ГЛАВА 1
Применение инструментов клиентоцентричного подхода в налоговом администрировании 11

Карта зрелости 13

Методология проведения опроса 15

I Общеорганизационный блок 78% 19

II Предоставление государственных услуг 87% 49

III Внутренний клиент 85% 65

Выводы исследования 78

Страны: цифры и практики 84

2 ГЛАВА 2
Совершенствование коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками 98

01 Основные правила осуществления письменных и устных коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками 101

02 Оценка качества и простоты устных и письменных ответов налогового органа 114

03 Редакционная политика для публичных информационных материалов 130

04 Особенности взаимодействия с физическими лицами, организациями, резидентами и нерезидентами 140

05 Налоговые режимы, упрощающие взаимодействие с налогоплательщиками 143

06 Налог на профессиональный доход и платформенная занятость 155

07 Исследования уровня удовлетворённости налогоплательщиков качеством устных и письменных ответов сотрудников налоговых органов 168

08 Текущие меры и планы развития системы коммуникаций с физическими лицами и организациями 177

Глава 2 в цифрах и главное 190

3 ГЛАВА 3
Факторы, способствующие внедрению клиентоцентричного подхода 192

01 Внедрение стратегических документов 194

02 Технологии ИИ 214

03 Обратная связь 233

Общий вывод 267

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 (KPI)	Ключевые показатели эффективности: метрики, используемые для оценки результативности процессов, включая удовлетворённость 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

Термин	Определение
Цифровая трансформация	Процесс перевода административных и сервисных функций в цифровой формат для повышения удобства и эффективности
CES	Индекс усилий клиента (Customer Effort Score): насколько легко налогоплательщику получить услугу или решить вопрос
CSI	Индекс удовлетворённости клиентов (Customer Satisfaction Index)
NPS	Индекс готовности рекомендовать (Net Promoter Score)

Налоговые службы

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 Кабинете Министров Кыргызской Республики	Государственная налоговая служба при Кабинете Министров 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

В октябре 2022 года в рамках Координационного совета руководителей налоговых служб государств — участников СНГ создана Рабочая группа по клиентоцентричности (РГ). Её задача — содействовать переходу налогового администрирования стран СНГ к клиентоцентричной модели: развивать культуру уважения к человеку, повышать доверие к государству и создавать условия для простого и удобного взаимодействия с налоговыми органами.

Сводно-аналитический отчёт подводит итоги работы РГ за 2022–2026 годы. Его основа — исследование применения инструментов клиентоцентричного подхода: с 26 апреля по 10 июня 2025 года опросный лист заполнили все восемь налоговых служб — членов РГ (глава 1).

Глава 2 посвящена совершенствованию коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками, глава 3 — факторам, способствующим внедрению клиентоцентричного подхода: стратегическим документам, технологиям искусственного интеллекта и обратной связи. Показатели и практики каждой налоговой службы собраны в паспортах стран.

2022

год создания Рабочей группы по клиентоцентричности

8

налоговых служб государств — участников СНГ в составе РГ

Хронология ключевых мероприятий

Рабочей группы по клиентоцентричности

2022

Октябрь

XXIX заседание КСРНС СНГ

Принято решение о создании РГ на XXIX заседании КСРНС СНГ, а также утверждено Положение РГ.

Ноябрь

Определён состав РГ.

2023

Апрель

Международный форум «Налоговая экосистема: люди и технологии», посвящённый роли клиентоцентричности в цифровой трансформации налогового администрирования.

Июль

Заседание РГ

Обмен опытом по внедрению принципов клиентоцентричности в работе налоговых служб государств-участников СНГ.

Сентябрь

Заседание РГ

Вопросы организации систем обратной связи с налогоплательщиками.

Октябрь

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.

2024

Февраль

Заседание РГ

Развитие систем коммуникаций налоговых органов с гражданами и организациями.

Май

Заседание РГ в формате панельной сессии

Внедрение принципов клиентоцентричности в государственное управление: опыт налоговых органов России и стран СНГ.

Август

Заседание РГ

Проведение комплексной социологической оценки деятельности налоговых органов глазами граждан и организаций.

Октябрь

XXXI заседание КСРНС СНГ

Обмен практиками внедрения цифровых сервисов для налогоплательщиков в странах СНГ.

2025

Апрель — июнь

Заседание РГ

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 в 2025 году.

Июнь

Заседание РГ в очном формате в г. Санкт-Петербурге

Тема — «Результаты анализа заполнения листа самооценки по применению инструментов клиентоцентричности». Проведено трёхдневное обучение сотрудников налоговых служб государств-участников СНГ по программе «Применение инструментов клиентоцентричного подхода в налоговом администрировании» объёмом 20 академических часов.

Август

Заседание РГ в формате круглого стола

Лучшие практики применения инструментов клиентоцентричности. Рассмотрение проекта отчёта о результатах деятельности РГ в 2025 году и плана деятельности РГ на 2026 год.

Сентябрь

Заседание РГ

Согласование материалов к XXXII заседанию КСРНС СНГ.

Октябрь

XXXII заседание КСРНС СНГ

Отчёт о результатах деятельности РГ в 2025 году. Утверждение плана деятельности РГ на 2026 год.

2026

Февраль

Заседание РГ

Рассмотрение предложений по темам двухуровневой программы обучения, регламента координаторов образовательной программы, утверждение архитектуры базы знаний по применению инструментов клиентоцентричности и сводного аналитического отчёта

Март

Заседание РГ

Утверждение программы и лекторов двухуровневой программы обучения

Май

Заседание РГ

Согласование «матрицы компетенций» клиентоцентричного сотрудника

Июль — Заседание РГ

Запись роликов для программы обучения, проведение серии круглых столов по факторам, способствующим развитию клиентоцентричного подхода

Октябрь — Заседание РГ

Согласование материалов к XXXIII заседанию КСРНС СНГ.

Октябрь — XXXIII заседание КСРНС СНГ

Презентация образовательного портала КСРНС СНГ, содержащего: базу знаний по клиентоцентричному подходу в налоговом администрировании; видеолекции для обучения по клиентоцентричности сотрудников операционного уровня; сводный аналитический отчёт за 2022–2026 гг. Утверждение плана деятельности РГ на 2027 год.

Основные задачи РГ по клиентоцентричности

01



Формирование единых подходов к внедрению модели клиентоцентричности в деятельность налоговых органов государств СНГ

02



Организация обмена передовыми практиками цифровых сервисов и инструментов обратной связи

03



Выявление и тиражирование лучших практик в сфере обслуживания налогоплательщиков

04



Проведение совместных исследований уровня удовлетворённости граждан и бизнеса качеством налоговых услуг

05



Разработка предложений по совершенствованию стандартов доступности и инклюзивности налоговых сервисов

06



Формирование площадки для экспертных дискуссий и межгосударственного сотрудничества в области клиентского опыта

1

Глава 1

Применение инструментов клиентоцентричного подхода в налоговом администрировании

От того, как граждане и бизнес оценивают доступность, удобство и прозрачность услуг, напрямую зависят доверие к институтам государства и готовность налогоплательщиков добровольно исполнять свои обязательства. Цифровизация, глобальная конкуренция и растущие ожидания общества к качеству сервиса делают фокус на потребностях клиента стратегическим ресурсом налоговых администраций.

ТРИ РАЗДЕЛА ОПРОСНОГО ЛИСТА · СРЕДНИЙ ПРОЦЕНТ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ

I	Общеорганизационный блок	78%
II	Предоставление государственных услуг	87%
III	Внутренний клиент	85%

Глава 1 в цифрах

Охват исследования, структура опросного листа и средний процент применения инструментов по разделам

8 из 8

Все члены РГ по клиентоцентричности направили опросный лист

Охват исследования

3

раздела опросного листа

28

компонентов — ключевых векторов клиентоцентричного подхода

67

инструментов клиентоцентричности

0–100%

шкала оценки каждого компонента

78%

Общеорганизационный блок

87%

Предоставление государственных услуг

85%

Внутренний клиент

Карта зрелости

По убыванию показателя; справа — страница карточки компонента

Код	Компонент	Показатель	с.
Наиболее зрелые компоненты выше среднего значения по исследованию (83,3%)			
I·03	Открытые данные о деятельности органа	100%	27
III·01	Наставничество и адаптация	100%	66
I·04	Каналы взаимодействия с налогоплательщиками	97,5%	30
III·03	Цифровая среда взаимодействия	96%	70
II·01	Цифровизация и каналы получения услуг	92%	50
III·04	Обучение и развитие сотрудников	89%	72
I·09	Ведомственные акты (инструкции, скрипты)	87,5%	47
Точки роста ниже среднего по исследованию (83,3%): относительный приоритет развития			
I·08	Актуализация базы знаний (типовые ответы, информация на сайте)	81,25%	44
II·02	Обратная связь и мониторинг удовлетворённости	81%	58
III·02	Система мотивации и поощрений	78%	69
II·03	Обеспечение доступности услуг	76%	61
I·07	Реинжиниринг услуг и сервисов по результатам анализа потребностей	75%	42
I·05	КПЭ и индексы для оценки клиентоцентричного подхода	68,75%	36
I·06	Способы исследования мнений налогоплательщиков	63%	39
III·05	Мониторинг удовлетворённости и условий труда	63%	74
I·01	Структурное подразделение, координация и контроль внедрения	62,5%	20
I·02	План мероприятий по внедрению клиентоцентричного подхода	62,5%	24

Исследование понадобилось, чтобы оценить достигнутый уровень цифровизации

и качество взаимодействия налоговых органов с гражданами и бизнесом, выявить сильные стороны национальных налоговых систем и точки роста.

На заседании экспертов по подготовке XXXI заседания Координационного совета руководителей налоговых служб государств-участников СНГ коллегиально решено провести исследование, чтобы оценить уровень внедрения клиентоцентричного подхода в налоговых органах стран СНГ.

С 26 апреля по 10 июня 2025 года проведён структурированный опрос. Он охватил и внешнее взаимодействие с налогоплательщиками, и внутреннюю организационную деятельность.

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В НАЛОГОВОЙ СФЕРЕ

Налогоплательщик выступает не объектом контроля, а ключевым пользователем удобных, простых и предсказуемых сервисов

Поэтому исследование рассматривает оба направления клиентоцентричности:

Фокус 1

Внешний клиент

Граждане и организации, взаимодействующие с налоговыми органами



Фокус 2

Внутренний клиент

Сотрудники налоговых органов, чьи потребности учитываются для повышения эффективности работы ведомства





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 сопоставить прогресс стран на пути к клиентоцентричной модели налоговых органов и пополнить информационную базу исследований участвующих стран.

Инструментарий

Для исследования инструментов клиентоцентричности члены РГ по клиентоцентричности КСРНС СНГ вместе с отраслевыми структурными подразделениями налоговых администраций стран СНГ заполняли интерактивный опросный лист. Такой инструмент позволил получить данные непосредственно у первоисточника и снизить влияние субъективной оценки при их обработке.

Цели и задачи

01 Оценить текущий уровень внедрения клиентоцентричного подхода в налоговых администрациях государств-участников СНГ.

02 Выявить сильные и слабые стороны существующих практик клиентоцентричности в исследуемых налоговых администрациях.

03 Определить пути совершенствования налогового администрирования с точки зрения потребностей налогоплательщиков.

04 Сформировать объективную картину текущего состояния сервисной модели налогового администрирования в странах СНГ.

05 Систематизировать лучшие практики цифровизации, сбора обратной связи и работы с разными категориями налогоплательщиков.

06 Определить «точки роста» — направления, где уровень внедрения клиентоцентричности не достиг удовлетворительного показателя, с целью формирования приоритетов реформирования.

07 Провести анализ опыта внешнего и внутреннего клиента стран СНГ.

08 Обеспечить информационную базу для дальнейшего диалога и обмена практиками в рамках РГ по клиентоцентричности.

Архитектура исследования

Опросный лист включал в себя три раздела:

01 Общеорганизационный блок;

02 Предоставление государственных услуг;

03 Работа с внутренним клиентом.

В этих разделах выделено 28 компонентов, отражающих ключевые векторы клиентоцентричного подхода. По ним анализировались 67 инструментов клиентоцентричности.

3

раздела опросного листа

28

компонентов — ключевых векторов клиентоцентричного подхода

67

инструментов клиентоцентричности

0–100%

шкала оценки каждого компонента

Структуру и содержание опросного листа заранее согласовали со всеми членами РГ по клиентоцентричности. Набор инструментов для опросного листа предложила ФНС России: в него вошли инструменты, которые используют налоговые службы с высоким уровнем зрелости клиентоцентричности.

Каждый компонент оценивался по шкале от 0% до 100%: 0% означал, что налоговая служба не применяет инструмент клиентоцентричности, а 100% означали, что применяет его в полной мере. По отдельным инструментам предусматривались и промежуточные оценки: они показывали, что инструмент применяется в ограниченном режиме.

Средний процент применения инструментов клиентоцентричности по каждому разделу считался как среднее арифметическое входящих в него компонентов. Общий показатель применения инструментов клиентоцентричности рассчитывался как среднее арифметическое трёх разделов опросного листа.

Средний процент применения инструментов клиентоцентричности по разделам

78%

Общеорганизационный блок

87%

Предоставление государственных услуг

85%

Внутренний клиент

Понятие отчёта

«Особый опыт»

комментарий к инструменту в свободной форме, содержащий как пример лучшей практики, так и альтернативный инструмент клиентоцентричности

Понятие отчёта

«Точка роста»

показатель применения укрупнённого компонента меньше общего показателя применения инструментов клиентоцентричности

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

8 из 8

Охват исследования

Все члены РГ по клиентоцентричности направили опросный лист

Кроме оценок по шкале, члены РГ по клиентоцентричности могли оставить к инструменту комментарий в свободной форме: пример лучшей практики или альтернативный инструмент клиентоцентричности, который национальная налоговая служба по тем или иным причинам применяет для решения схожих проблем. В отчёте такие инструменты названы «особым опытом».

По заполненным опросным листам рассчитывался показатель применения каждого из 28 укрупнённых компонентов и сравнивался с общим показателем применения инструментов клиентоцентричности. Компонент с показателем ниже общего относился к «точкам роста»: по таким компонентам нужно организовать дальнейший обмен опытом.

По каждой из «точек роста» на заседании РГ по клиентоцентричности прошёл круглый стол.

100%

Обмен опытом

Круглый стол по каждой из «точек роста»

налоговые службы государств-участников СНГ, набравшие в опросном листе 100% по такому компоненту, поделились своими лучшими практиками.

Раздел I · Общий показатель по разделу

Общеорганизационный блок

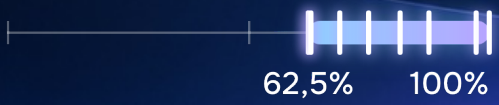
В налоговых службах государств-участников СНГ клиентоцентричный подход устойчиво институционализируется: формализуются стратегии, расширяются каналы взаимодействия с налогоплательщиками. По данным исследования, в наиболее зрелых моделях есть специализированные структурные подразделения, утверждённые стратегические документы, системы оценки эффективности, индексы удовлетворённости и механизмы обратной связи.

78%

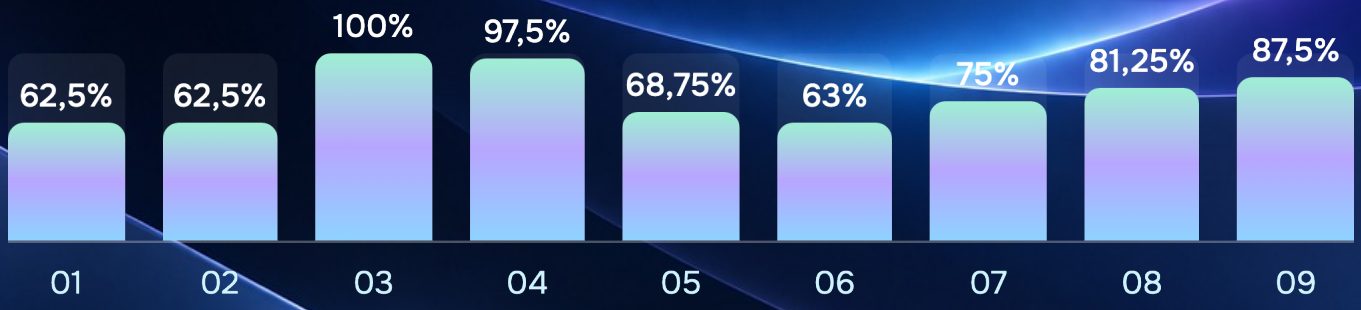
средний процент применения инструментов клиентоцентричности по разделу

9

укрупнённых компонентов



разброс по компонентам



Укрупнённые компоненты раздела: показатель применения

Средний процент применения инструментов клиентоцентричности по разделу — 78%. Выше всего показатели по открытым данным о деятельности органа (100%) и каналам взаимодействия с налогоплательщиками (97,5%), ниже всего — по структурному подразделению для координации внедрения и плану мероприятий по внедрению клиентоцентричного подхода (по 62,5%) и по способам исследования мнений налогоплательщиков (63%).

Укрупнённые компоненты

Укрупнённый компонент 01

Определено структурное подразделение, ответственное за координацию и контроль внедрения в налоговой службе клиентоцентричного подхода

62,5%

показатель применения укрупнённого компонента

В большинстве налоговых администраций выделены отдельные структурные подразделения, курирующие внедрение клиентоцентричного подхода. Они координируют взаимодействие с налогоплательщиками и контролируют качество услуг и сервисов.

Особый опыт

Армения

В КГД Республики Армения клиентоцентричный подход реализуют несколько структурных подразделений. Взаимодействие с налогоплательщиками координирует Управление обслуживания налогоплательщиков, которое организует работу центров обслуживания. Колл-центр ведёт коммуникацию с налогоплательщиками под контролем Департамента методологии и процедур администрирования. Эти подразделения взаимодействуют с профильными подразделениями, отвечающими за цифровизацию сервисов и анализ обращений.

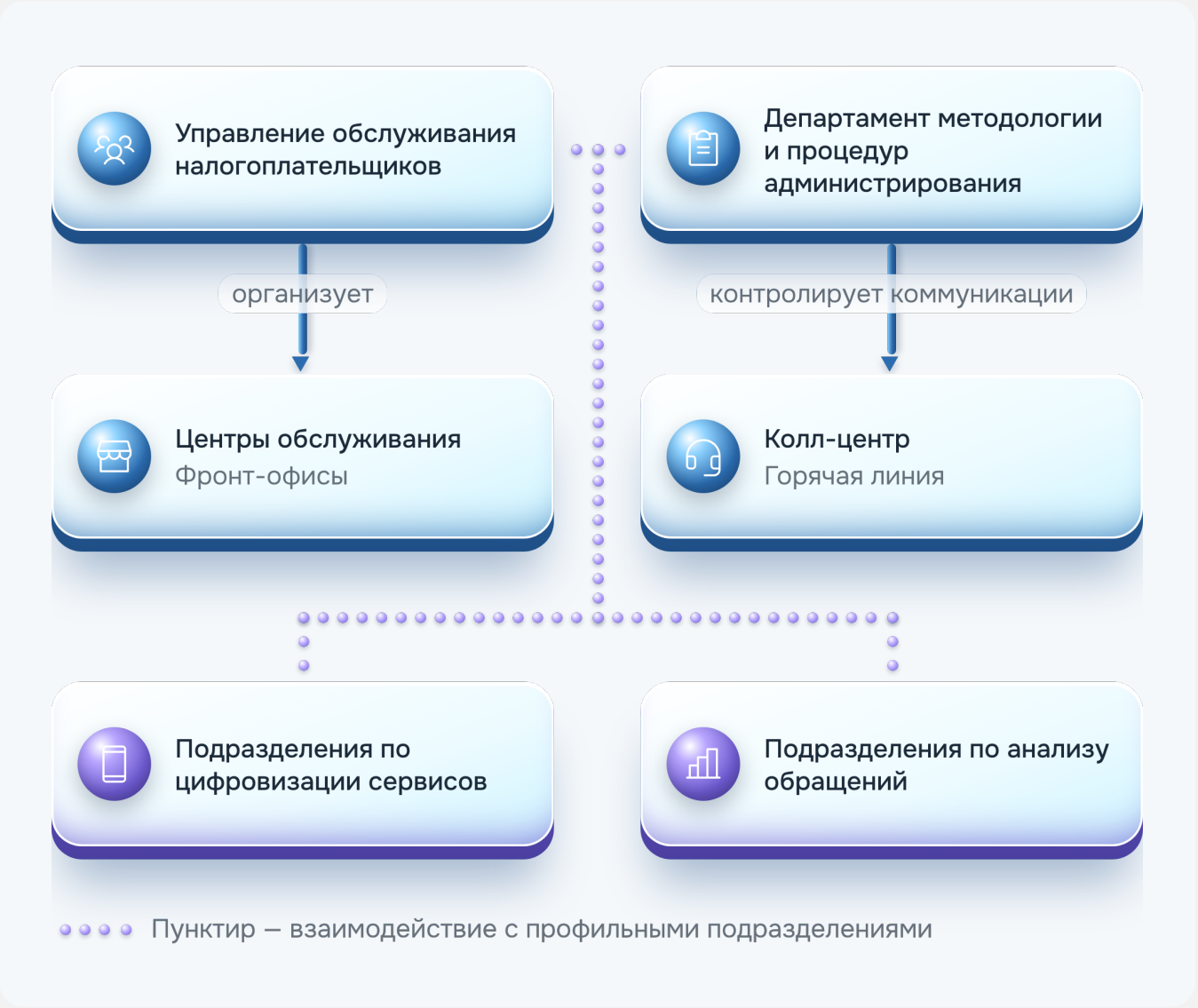


Рис. 1 Экосистема клиентоцентричности КГД Армении

Казахстан

В КГД МФ Республики Казахстан за координацию и контроль внедрения клиентоцентричного подхода отвечает Департамент государственных услуг. Он работает вместе с профильными и территориальными подразделениями.

Кыргызстан

В структуре ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики работу по внедрению принципов клиентоцентричности организует специализированное подразделение: Управление поддержки и сервиса. Основная задача Управления: координировать мероприятия по повышению качества обслуживания налогоплательщиков и развитию сервисного подхода.

Россия

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 учёта обратной связи о процессах, продуктах, услугах и сервисах Службы в рамках развития системы человекоцентричности. Управление работает вместе с профильными структурными подразделениями ФНС России и сопровождает проекты по развитию цифровых сервисов, повышению качества взаимодействия с налогоплательщиками и реинжинирингу существующих продуктов, чтобы упростить и улучшить их.

Таджикистан

В НК при Правительстве Республики Таджикистан за внедрение клиентоцентричного подхода отвечает Управление обслуживания налогоплательщиков.



Узбекистан

В НК Республики Узбекистан клиентоцентричный подход реализуют совместно несколько подразделений: Департамент методологии налогообложения, Департамент обслуживания юридических лиц, Управление администрирования общеустановленных налогов и Управление администрирования налога на доходы физических лиц. В этой работе участвует и организация «Налог-сервис».

Укрупнённый компонент 02

План деятельности налоговой службы содержит мероприятия по внедрению клиентоцентричного подхода

62,5%

показатель применения укрупнённого компонента

В большинстве налоговых служб разработаны и утверждены планы мероприятий по внедрению клиентоцентричного подхода. Они включают стратегические документы и практические меры: улучшение качества взаимодействия с налогоплательщиками, внедрение цифровых сервисов, развитие обратной связи, повышение профессиональной компетенции сотрудников.

Особый опыт

Казахстан

С 2022 года Департамент государственных услуг КГД МФ Республики Казахстан утверждает дорожные карты по повышению качества государственных услуг и развитию сервисной модели взаимодействия с налогоплательщиками: до 2024 года раз в полгода, с 2024 года ежегодно. Дорожные карты включают

Казахстан

мероприятия по популяризации электронных и альтернативных сервисов информирования, развитию обратной связи с налогоплательщиками, развитию государственных услуг и контакт-центров, повышению налоговой и таможенной грамотности молодёжи, квалификации и мотивации работников, поддержке положительного имиджа государственного органа. В 2025 году также разработан План мероприятий по сопровождению жизненного цикла налогоплательщиков и сокращению обращений в Контакт-центр.

Кыргызстан

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики формирует клиентоцентричную модель налогового администрирования с упором на цифровизацию всех услуг. Развиваются онлайн-сервисы: подача налоговой отчётности с помощником по автозаполнению, получение всех видов справок, регистрация и перерегистрация бизнеса. Данные интегрированы через государственную межведомственную систему «Тундук»: она обеспечивает обмен информацией между государственными органами и значительно снижает уровень бюрократизации.

15–30 мин

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

Время зачисления налоговых платежей через систему «Тундук»

раньше — несколько дней

Кыргызстан

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

Россия

С 2021 года ФНС России участвует в федеральном проекте «Государство для людей». Мероприятия проекта направлены на повышение качества государственных услуг с учётом потребностей граждан и бизнеса, в том числе на оптимизацию рабочих процессов и конкретных жизненных ситуаций.

С 2022 года выполняются мероприятия Дорожной карты по развитию клиентоцентричности. Документ предусматривает внедрение стандартов и методик исследования пользовательского опыта, системное использование карт клиентских путей, а также совершенствование процессов обслуживания с учётом ожиданий налогоплательщиков.

С 2023 года исполняется План мероприятий по реализации Политики качества на 2023–2026 годы. Среди основных направлений: развитие механизмов обратной связи (оптимизация процесса мониторинга отзывов налогоплательщиков, электронные анкеты, QR-оценки) и формирование единой платформы оценки качества взаимодействия.

ФНС России



с 2021

участник федерального проекта «Государство для людей»



с 2022

Дорожная карта по развитию клиентоцентричности



2023–2026

План мероприятий по реализации Политики качества

Укрупнённый компонент 03

Наличие информации о деятельности органа в формате открытых данных

100%

показатель применения укрупнённого компонента

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

Особый опыт

Беларусь

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

Официальный сайт МНС Республики Беларусь

Казахстан

КГД МФ Республики Казахстан размещает информацию о своей деятельности на Портале услуг и сервисов органов государственных доходов, на портале КГД, на Единой платформе интернет-ресурсов государственных органов, портале «Электронного правительства» и портале Открытых данных.

Портал услуг и сервисов КГД МФ Республики Казахстан

Портал КГД МФ Республики Казахстан

Единая платформа интернет-ресурсов государственных органов

Портал «Электронного правительства»

Портал Открытых данных

Кыргызстан

В ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики информация о деятельности налоговой службы представлена в формате открытых данных на официальном сайте. Для удобства пользователей сайт разбит на разделы: статистические данные, нормативные акты, электронные помощники, обучающие материалы, новости и другие ресурсы для налогоплательщиков.

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). Это повышает прозрачность и открытость работы органа и помогает укреплять доверие налогоплательщиков.

Официальный сайт ГНС Кыргызской Республики

Россия

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 на текущий календарный год, а также разрабатывает и публикует Ведомственные планы по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти с мероприятиями по повышению открытости и взаимодействия с гражданами.

ФНС России · ежегодно

Публичная декларация целей и задач

краткое описание ключевых целей и приоритетных задач, стоящих перед Службой на текущий календарный год

ФНС России

Ведомственные планы

по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти

Узбекистан

В Республике Узбекистан с 1 марта 2025 года все официальные сайты государственных органов работают на единой платформе: Правительственном портале Республики Узбекистан. На этом портале размещён и официальный сайт НК Республики Узбекистан, где публикуются открытые данные о деятельности налоговых органов. Информация также доступна на Портале открытых данных.

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).

Правительственный портал Республики Узбекистан

Официальный сайт Налогового комитета Республики Узбекистан

Узбекистан

Портал открытых данных

Укрупнённый компонент 04

Применяемые каналы взаимодействия с налогоплательщиками

97,5%

показатель применения укрупнённого компонента

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

Азербайджан

В ГНС при МЭ Азербайджанской Республики применяется множество каналов взаимодействия с налогоплательщиками. Для оперативного информирования и разъяснения налогового законодательства работают официальные аккаунты в социальных сетях: Facebook (State Tax Service of Azerbaijan), Instagram (@taxes.gov.az), Telegram (Dövlət Vergi Xidməti), а также специализированный

Азербайджан

Telegram-бот. На официальном интернет-ресурсе taxes.gov.az доступны электронные сервисы, включая личный кабинет налогоплательщика и онлайн-чат для консультаций. Справочно-информационное обслуживание по единому номеру телефона ведёт Контакт-центр ГНС. Запросы можно направить и по электронной почте, а электронные обращения граждан и юридических лиц рассматриваются через Единую систему учёта и обработки обращений. Для повышения налоговой грамотности организуются вебинары, семинары и информационные кампании. Работают мобильные приложения Vergi.az и e-TaxMobile: через них доступны основные электронные услуги и можно дистанционно решать вопросы налогового администрирования.

Беларусь

МНС Республики Беларусь ведёт аккаунты в социальных сетях Instagram (mns_belarus), Telegram (mnsrb), TikTok (Просто о налогах). На официальном сайте nalog.gov.by размещён электронный помощник (чат-бот). Контакт-центр налоговых органов (единый номер телефона) разъясняет вопросы справочно-информационного характера и оказывает техническую поддержку. Центр информирования МНС Республики Беларусь направляет плательщикам справочную информацию по электронной почте. Электронные обращения, полученные на электронный адрес налогового органа, не рассматриваются: для подачи электронных обращений в государственные органы и иные государственные организации и получения ответов (уведомлений) на них работает государственная единая (интегрированная) республиканская информационная система учёта и обработки обращений граждан и юридических лиц. Чтобы налогоплательщикам было удобно, а услуги оказывались оперативно и качественно, в налоговых инспекциях работают 38 Центров обслуживания плательщиков. Для повышения налоговой грамотности населения и разъяснения налогового законодательства МНС Республики Беларусь постоянно проводит семинары и вебинары по налоговой тематике. Работают мобильные приложения «Профдоход» и «MNSMobile». В Республике Беларусь аттестовано 8 операторов электронного документооборота (EDI-провайдеров).

МНС Республики Беларусь

38

Центров обслуживания плательщиков в налоговых инспекциях

8

аттестованных операторов электронного документооборота (EDI-провайдеров)

2

мобильных приложения: «Профдоход» и «MNSMobile»

Казахстан

КГД МФ Республики Казахстан имеет сайт kgd.gov.kz и с 2025 года новый Портал услуг и сервисов, 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. 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 отчётности и оплаты налогов онлайн.

График приёма граждан, встречи с населением, пресс-конференции, круглые столы и обучающие семинары публикуются на портале и в соцсетях.

Портал услуг и сервисов КГД МФ Республики Казахстан

КГД МФ Республики Казахстан

3 млн+

обращений обработал Контакт-центр 1414 с 2019 года

204 тыс.

обращений в Контакт-центр в 2025 году

96%

уровень удовлетворённости работой Контакт-центра

99,6%

услуг предоставляются в электронном виде

Кыргызстан

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики сочетает в работе с налогоплательщиками очные, цифровые и информационно-просветительские каналы. Консультации для налогоплательщиков доступны через «Колл-центр» и при очном посещении налогового органа. Для получения услуг в электронном виде используются «Кабинет налогоплательщика» и мобильное приложение «Salyk.kg». Большинство банковских приложений показывают задолженность и позволяют сразу оплатить налоги. Регулярно проводятся обучающие семинары с участием сотрудников налоговой службы и представителей бизнеса, налоговая служба также работает совместно с министерствами и ассоциациями.

Россия

ФНС России использует личные кабинеты налогоплательщиков как основной центр взаимодействия с цифровыми, очными и мобильными сервисами; при этом обеспечиваются целостность данных и непрерывность работы системы. Личный кабинет позволяет управлять декларациями, подавать обращения, запрашивать вычеты и платить через единый интерфейс. Среди особых

Россия

функций: автоматическая синхронизация данных с внешними ведомствами, предзаполнение форм, инструменты «одного клика» для уплаты налогов и механизмы корректировки в реальном времени. Для очного обслуживания работают многофункциональные центры, мобильные и веб-интерфейсы дорабатываются по результатам постоянного тестирования пользовательского опыта. Для коммуникации ФНС России также использует официальный Telegram-канал и сообщество «ВКонтакте».

8-800-222-22-22

ФНС России

Единый контакт-центр ФНС России

Узбекистан

Для широкого и оперативного информирования налогоплательщиков НК Республики Узбекистан использует официальные интернет-ресурсы и социальные сети. Информация о деятельности налоговой службы регулярно публикуется на официальном сайте и 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

Узбекистан

Для повышения качества обслуживания внедряются современные цифровые решения. На официальном сайте работает виртуальный ассистент DavrOn на базе искусственного интеллекта: он даёт налогоплательщикам справочную поддержку в режиме 24/7.

Узбекистан

Подать обращение в налоговые органы налогоплательщики могут через персональный кабинет. Кроме того, действует система обратной связи с налоговыми органами, позволяющая гражданам задавать интересующие их вопросы в онлайн-формате.

Ещё один существенный канал коммуникаций: Call-центр НК Республики Узбекистан (номер 1198).

НК Республики Узбекистан

54,5 тыс.



обращений через систему обратной связи за 8 месяцев 2025 года

572 тыс.+



звонков в Call-центр 1198 за тот же период

24/7



справочная поддержка виртуального ассистента DavrOn

25



членов Общественного совета при НК

Узбекистан

Доступно мобильное приложение Soliq, через которое физические и юридические лица получают электронные налоговые услуги.

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.

Узбекистан

Значительная работа ведётся и в офлайн-обслуживании. В Ташкенте и регионах работает ГУП «Soliq servis», которое обслуживает налогоплательщиков. Кроме того, при НК Республики Узбекистан в 2025 году открыт современный Центр обслуживания налогоплательщиков с удобным и доступным форматом консультирования. Открытость и диалог с обществом поддерживает Общественный совет при НК Республики Узбекистан. В него входят 25 членов: представители бизнес-кругов, экспертного сообщества, общественных организаций и средств массовой информации.

Укрупнённый компонент 05

Наличие КПЭ или иных индексов (например, индекса удовлетворённости налогоплательщиков), которые используются для оценки эффективности клиентоцентричного подхода

68,75%

показатель применения укрупнённого компонента

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

7 из 8

стран проводят замеры удовлетворённости качеством решений и скоростью взаимодействия

6 из 8

стран оценивают удобство, простоту и доступность взаимодействия

6 из 8

стран оценивают кадровую устойчивость

Особый опыт

Беларусь

Для оценки эффективности клиентоцентричного подхода МНС Республики Беларусь анализирует статистические данные системы электронной очереди, результаты анкетирований в Личном кабинете плательщика и социальных сетях, результаты социологических исследований, а также данные 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, представляет собой единую постоянно действующую систему мониторинга качества оказания услуг и осуществления административных процедур государственными органами и организациями. Его создало Министерство 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.

Казахстан

Для оценки достижения стратегических задач в КГД Республики Казахстан внедрены KPI.

Для Контакт-центра и фронт-офиса установлен KPI, который учитывает, кроме вежливого и корректного обслуживания налогоплательщиков, отсутствие повторных обращений заявителя по одному и тому же вопросу. Работники КЦО отвечают на звонки и выявляют узкие места и готовят предложения: какие участки автоматизировать, где налогоплательщикам не хватает разъяснительной работы и т. п.

Кыргызстан

Для контроля качества обслуживания налогоплательщиков ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики взаимодействует с профильными структурными подразделениями. Во всех территориальных налоговых органах внедрена система оценки качества услуг с использованием QR-кодов. Работа сотрудника «Единого окна» записывается на видео: это даёт объективную информацию для анализа обслуживания налогоплательщиков. Главная цель этой системы: повышать качество обслуживания, оперативно реагируя на отрицательные отзывы.

Россия

Для оценки эффективности клиентоцентричного подхода ФНС России применяет систему ключевых показателей. Она объединяет статистические данные о качестве и скорости предоставления услуг, результаты социологических исследований и обратную связь налогоплательщиков через мобильные приложения ФНС России, ЕПГУ и иные цифровые каналы. Мониторинг охватывает показатели качества решений, скорости взаимодействия, удобства и доступности сервиса. Кроме того, ФНС России еженедельно анализирует свои услуги на ЕПГУ и рассчитывает индекс удовлетворённости (CSI). Соответствие государственных услуг ФНС России принципам и стандартам клиентоцентричности регулярно оценивается по методике, утверждённой Правительством Российской Федерации, а также в рамках документов стратегического планирования и комплексных социологических исследований.

ФНС России

Качество решений

сумма ошибочных платежей, доля споров, урегулированных в досудебном порядке

ФНС России

Скорость взаимодействия

среднее время предоставления услуг, ожидания ответа в контакт-центре

ФНС России

Удобство и доступность

доля электронных обращений, уровень отказов при оказании услуг, оценки в App Store и Google Play

Укрупнённый компонент 06

Способы исследования мнений налогоплательщиков

63%

показатель применения
укрупнённого компонента

8 из 8

стран запускают формы обратной связи в своих цифровых сервисах.

5 из 8

проводят количественные социологические опросы, глубинные интервью и фокус-группы.

Особый опыт

Армения

КГД Республики Армения проводит социологические исследования самостоятельно и совместно со Всемирным банком.

Беларусь

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

Россия

Исследуя мнения налогоплательщиков, ФНС России сочетает оценку качества услуг, мониторинг каналов взаимодействия и регулярные социологические исследования.

В 2022–2023 гг. опросили 1 200 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 убеждённости в необходимости уплаты налогов.

В 2024 году в исследовании «Оценка восприятия ФНС России» опрошены 6 000 респондентов, проанализированы предпочтения в каналах взаимодействия и характер обращений. Проводятся и глубинные интервью: они помогают объективнее выявлять «болевые точки» и точнее корректировать методологию работы Службы.

ФНС России · социологические исследования

1 200

респондентов — опрос 2022–2023 гг.

7 600

респондентов — исследование «15 лет спустя»

6 000

респондентов — «Оценка восприятия ФНС России», 2024 год

Узбекистан

Налогоплательщики Республики Узбекистан могут 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.

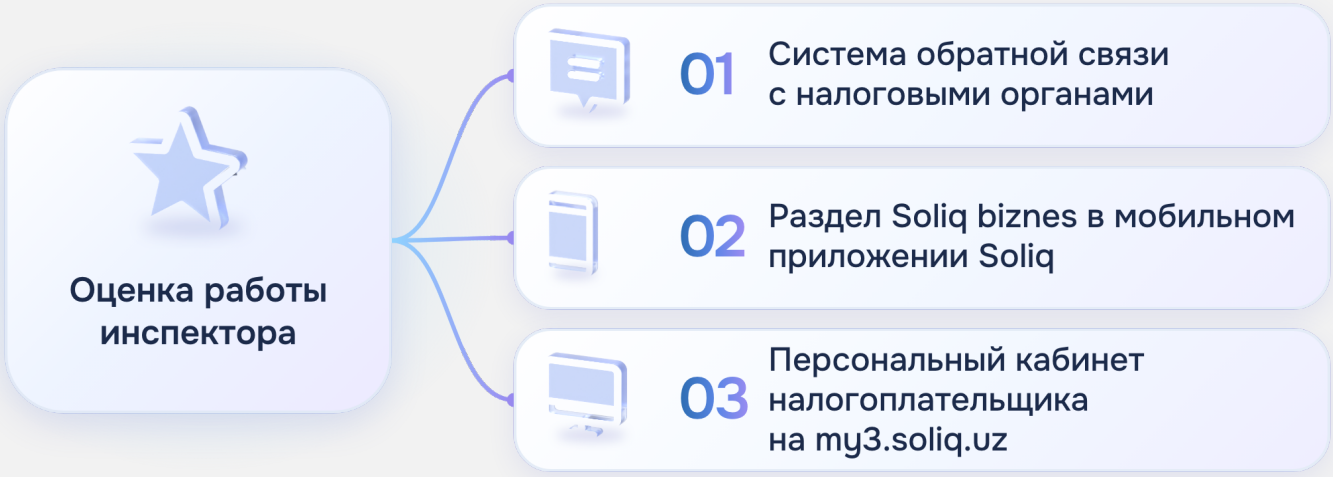
Узбекистан

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

В персональном кабинете налогоплательщика можно оценить работу инспектора и качество оказанной услуги, а также оставить комментарий.

Оценить работу инспектора можно и в новом Центре обслуживания налогоплательщиков: на специальном терминале после получения услуги.

НК Республики Узбекистан · где оценить работу инспектора



Укрупнённый компонент 07

По результатам анализа клиентских потребностей проводится проектирование и реинжиниринг услуг и сервисов

75%

показатель применения укрупнённого компонента

Большинство налоговых служб проектируют и совершенствуют услуги и сервисы по результатам анализа потребностей клиентов. Так процессы подстраиваются под реальные запросы налогоплательщиков, обслуживание становится эффективнее, а взаимодействие с налоговой службой проще.

Особый опыт

Азербайджан

В ходе пилотного тестирования Лаборатории пользовательского опыта ГНС при МЭ Азербайджанской Республики проанализировала три услуги; по результатам анализа подготовлены предложения по их реинжинирингу. Проект механизма анализа клиентских потребностей представлен на рассмотрение Аппарату ГНС.

3 услуги

ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

Лаборатория пользовательского опыта: по результатам анализа предусмотрен реинжиниринг

Казахстан

В апреле 2025 года приказом Председателя КГД МФ Республики Казахстан работники Центрального аппарата были командированы в территориальные подразделения Павлодарской области для реинжиниринга бизнес-процессов и методологической помощи. Они собрали и изучили предварительную информацию о текущих процессах органов государственных доходов, проанализировали действующие бизнес-процессы в территориальных органах, выявили узкие места, дублирующие и неэффективные операции. В Центрах обслуживания населения и оказания услуг прикомандированные работники наблюдали за выполнением процессов на местах, узнавали у налогоплательщиков причины их посещения. По итогам анализа разработаны предложения по оптимизации процессов, чтобы бизнес-процедуры стали эффективнее.

Россия

В ФНС России Управление организационного развития и пользовательского опыта систематически работает с внешней и 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 АИС «Налог-3» — единого клиентского приложения для сотрудников налоговых органов через специальный сервис «Окно обратной связи». Средняя оценка удовлетворённости работой сервиса составляет 4,55 из 5. Обращения в основном относятся к категории «технические», и по ним целенаправленно повышается технологическая устойчивость 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»; это обеспечивает постоянный реинжиниринг сервиса.

ФНС России · «Окно обратной связи» АИС «Налог-3»

4,55 из 5

средняя оценка удовлетворённости работой сервиса

103

подсистемы — разрез ежеквартального анализа обращений

7 000

веток единого клиентского приложения (порядка)

Укрупнённый компонент 08

Организована регулярная актуализация базы знаний (типовые ответы, информация на официальном сайте органа и т. д.)

81,25%

показатель применения укрупнённого компонента

В налоговых службах стран СНГ регулярно обновляются базы знаний со справочными материалами на официальных веб-ресурсах администраций.

Особый опыт

Беларусь

МНС Республики Беларусь регулярно и системно актуализирует базу знаний налогоплательщика. На официальном сайте размещён электронный сервис «Вопрос-ответ» с актуальными и корректными ответами на часто задаваемые вопросы; для удобства поиска их можно отбирать по тематике и хештегам (например, #IT-услуги). Сервис появился вместе с режимом налога на профессиональный доход и поэтапно пополняется новыми категориями и ма-

Беларусь

териалами. Кроме того, на главной странице сайта выделены разделы «Актуальное» с блоком «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.).

Сервис «Вопрос-ответ» МНС Республики Беларусь

Кыргызстан

На сайте ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики в разделе «Полезная информация» размещены ответы на часто задаваемые вопросы налогоплательщиков, а также учебные материалы для молодёжи и начинающих предпринимателей. Раздел регулярно обновляется. В разделе «База знаний» представлены все действующие нормативно-правовые акты: по ним налогоплательщики оперативно получают достоверную информацию о законодательстве и порядке исполнения налоговых обязательств.

Россия

ФНС России регулярно актуализирует базу 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 (ЕГРЮЛ) и Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) — ежедневно, реквизиты инспекций — еженедельно, сведения о задолженности — еженедельно. Работает и специализированная база знаний для организации электронного документооборота между хозяйствующими субъектами и анализа тенденций развития в России и на международной арене. Электронная энциклопедия содержит методические

Россия

рекомендации, библиотеку визуализации, нормативную документацию и иные полезные материалы.

ФНС России · сроки обновления информации

Неделя обновлений

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
ежедневно выписки из ЕГРЮЛ и ИП	●	●	●	●	●	●	●
еженедельно дисквалификация, реквизиты инспекций, задолженность	1 раз в неделю						

топ-10

самых востребованных запросов в сервисе «Часто задаваемые вопросы»

Узбекистан

На сайте НК Республики Узбекистан работает 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.

Укрупнённый компонент 09

Ведомственные акты (инструкции, скрипты) предусматривают действия сотрудников при оскорблении клиентом и/или использовании им нецензурной лексики

87,5%

показатель применения укрупнённого компонента

Во многих налоговых службах разработаны ведомственные акты, инструкции и скрипты, которые регламентируют поведение сотрудников в ситуациях оскорблений или использования клиентами нецензурной лексики. Благодаря им персонал реагирует единообразно, сохраняет профессиональный уровень обслуживания и корректность в общении с налогоплательщиками.

Особый опыт

Беларусь

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».

Порядок действий при возникновении конфликтных ситуаций КГД МФ Республики Казахстан

Глава 19 Портрета КЦО, утверждённого приказом от 23.12.2023 года № 614

Например, работник КЦО, у которого возникла конфликтная ситуация, должен постараться самостоятельно урегулировать конфликт с клиентом. Если это невозможно, он должен пригласить руководителя КЦО.

С мая 2025 года в начале звонка интерактивный голосовой ответ предупреждает абонентов об ответственности за оскорбление, унижение чести и достоинства оператора (штраф согласно статье 131 Уголовного кодекса Республики Казахстан).

Регламент работы Единого окна налогового органа
Приказ ГНС при МФ Кыргызской Республики от 22.09.2022 года № 386

В ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики утверждён Регламент работы Единого окна налогового органа, в котором определён порядок действий сотрудника при возникновении конфликтных ситуаций.

Узбекистан

Приказом Председателя НК Республики Узбекистан утверждены Правила этики, состав и Положение Комиссии по этике Налогового комитета, а также Порядок рассмотрения вопросов, связанных с нарушением указанных Правил.

Правила этики, состав и Положение Комиссии по этике
Приказ Председателя НК Республики Узбекистан от 14.07.2023 года

Главное в разделе I

ИТОГ РАЗДЕЛА

Налоговые органы государств-участников СНГ движутся к модели зрелого, ориентированного на клиента государственного органа

Раздел II · Общий показатель по разделу

Предоставление государственных услуг

Налоговые услуги в странах СНГ активно переводятся в цифровой вид, чтобы стать доступнее, удобнее и прозрачнее для налогоплательщиков. Бумажные процедуры устойчиво сменяются электронными сервисами на всех основных этапах взаимодействия: информирование, подача заявлений, консультации, жалобы, оценка качества услуг.

87%

средний процент применения инструментов клиентоцентричности по разделу

3

укрупнённых компонента



разброс по компонентам



Укрупнённые компоненты раздела: показатель применения

Средний балл по цифровизации и каналам получения услуг — 92%, по обратной связи и мониторингу удовлетворённости — 81%, по обеспечению доступности услуг — 76%. В большинстве администраций есть электронные платформы, личные кабинеты и мобильные приложения; классификация обращений, досудебное обжалование онлайн и стандарты доступности внедряются поэтапно.

Замкнутый цикл улучшения в наиболее зрелых моделях

01 Сбор данных → 02 Аналитика → 03 Внедрение изменений → 04 Повторная оценка

Укрупнённые компоненты

Укрупнённый компонент 01

Цифровизация и каналы получения услуг

92%

показатель применения укрупнённого компонента

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

7 из 8

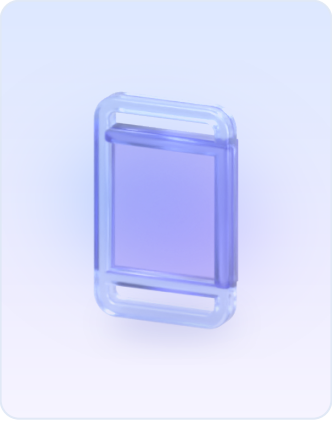
стран дают возможность записи на приём в цифровом формате

Особый опыт



Азербайджан

ГНС при МЭ Азербайджанской Республики в первую очередь адаптирует законодательство 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.



Армения

КГД Республики Армения развивается в сторону цифровизации и клиентоцентричности и прежде всего создаёт дистанционные сервисы, чтобы свести к минимуму визиты в инспекции. Декларации и отчётность подаются онлайн, консультации доступны через интернет-порталы и мобильные приложения.



Беларусь

В Республике Беларусь услуги доступны через Личный кабинет плательщика, мобильные приложения и Единый портал электронных услуг. Более 93% состоящих на учёте организаций и индивидуальных предпринимателей взаимодействуют с налоговыми органами в электронном виде. Через Личный кабинет плательщика с налоговыми органами взаимодействуют более 1 305 тыс. физических лиц. Работают 38 центров обслуживания плательщиков, они ежегодно обслуживают более 595 тыс. плательщиков.

Республика Беларусь

93%+

организаций и ИП осуществляют электронное взаимодействие

1 305 тыс.+

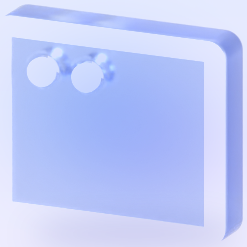
физических лиц работают через Личный кабинет плательщика

38

центров обслуживания плательщиков

595 тыс.+

плательщиков обслуживается ежегодно



Казахстан

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 приём и интеграция с eGov и банковскими приложениями создают полноценную цифровую экосистему.

App Store

Google Play

Мобильное приложение e-Salyq Azamat – КГД Республики Казахстан

99%+

услуг КГД предоставляется в электронном виде

6,5 млн+

обращений обработано через платформу E-Otinish за 2022 год

99,6%

из них — в электронном виде



Кыргызстан

Сегодня электронными сервисами налоговой службы активно пользуется 1 416 241 налогоплательщик Кыргызской Республики. Через «Кабинет налогоплательщика» можно узнать о наличии движимого и недвижимого имущества, сформировать акт сверки по налогам и страховым взносам, сдать все виды налоговой отчётности и уплатить налоги по ней, получить справки и многое другое.

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

Кабинет

Приложение

Кабинет налогоплательщика и приложение Salyk.kg — ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

1 416 241

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

налогоплательщик активно пользуется электронными сервисами налоговой службы



Таджикистан

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 делает упор на доступность и безопасность и служит «цифровым личным кабинетом» в смартфоне.

App Store

Google Play

Мобильное приложение «Андози ман» — НК при Правительстве Республики Таджикистан

10 → 7



налогов после вступления в силу нового Налогового кодекса (2022)

40+



электронных сервисов, включая регистрацию бизнеса за 24 часа

200 тыс.+



налогоплательщиков пользуются приложением «Андози ман»

20 тыс.+



человек зарегистрировались как ИП через приложение

Таджикистан

НК при Правительстве Республики Таджикистан уделяет большое внимание мониторингу удовлетворённости 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 удовлетворённости.

Чтобы упростить оценку качества налогово-информационных услуг, НК при Правительстве Республики Таджикистан подготовил QR-код для оценки качества электронных услуг органов налоговой службы. Письмом-указанием от 18 сентября 2025 года он направлен территориальным органам налоговой службы для размещения при входах и внутри зданий налоговых инспекций.

Одновременно в мобильном приложении «Андози ман» внедрено 60 функций и работает механизм обратной связи: через сервис «Оценка качества обслуживания» налогоплательщики высказывают мнение о качестве государственных налогово-информационных услуг.

Официальный сайт НК при Правительстве Республики Таджикистан

60

функций внедрено в мобильном приложении «Андози ман»

18.09.2025

QR-код для оценки качества электронных услуг направлен в инспекции

раз в **3** года

независимые исследования удовлетворённости



Узбекистан

Сегодня в Республике Узбекистан почти все услуги налоговых органов оказываются онлайн через персональный кабинет налогоплательщика на платформе my3.soliq.uz. Гражданам и организациям не нужно приходить в инспекцию: это значительно экономит время и упрощает взаимодействие с налоговыми органами.

Для удобства налогоплательщиков работает система обратной связи с налоговыми органами (https://appeal-bot.soliq.uz/): в ней можно задать вопрос онлайн и быстро получить ответ специалиста.

В мобильном приложении Soliq по состоянию на 1 сентября 2025 года зарегистрировано около 12,5 млн пользователей: это говорит о высокой цифровой вовлечённости 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.

Узбекистан

Для повышения эффективности работы и удобства налогоплательщиков в налоговых органах внедрена 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 отчётов.

Многие налоговые отчёты налоговые органы уже формируют автоматически.

Кроме того, НК Республики Узбекистан использует платформу АС «Махаллабай»: через неё собрано более 1 млн обращений. Системная интеграция сервисов, включая онлайн-обжалование, пока проектируется.

Республика Узбекистан

12,5 млн

пользователей приложения Soliq (приблизительно, на 1 сентября 2025 года)

41

автоматизированная информационная система в налоговых органах

30 → 50

интерактивных сервисов

1 млн+

обращений собрано на платформе АС «Махаллабай»

Укрупнённый компонент 02

Обратная связь и мониторинг удовлетворённости

81%

показатель применения
укрупнённого компонента

7 из 8

стран собирают первичную обратную связь

Особый опыт

Беларусь

По результатам социологического исследования МНС Республики Беларусь 2024 года (около 8 тыс. респондентов) уровень удовлетворённости качеством оказания услуг составил 90,7%.

Казахстан

В Республике Казахстан более 132 тыс. пользователей применяют SalyqBot в Telegram, где внедрён 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.

Кыргызстан

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики собирает обратную связь от налогоплательщиков через электронные сервисы, очные обращения, мобильные каналы и социальные сети. Через QR-код для мониторинга качества услуг налоговых органов поступило свыше 10 тысяч оценок.

90,7%

удовлетворённость качеством услуг — МНС Беларуси, опрос 2024 (около 8 тыс. респондентов)

132 тыс.+

пользователей SalyqBot в Telegram — Казахстан

1 млн+

клиентов оставили оценки на платформе E-Otinish — Казахстан

10 тыс.+

оценок через QR-код — Кыргызстан

Узбекистан

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

Для помощи налогоплательщикам в налоговых органах внедрены принципы «Корхонабай» и «Махаллабай»: они различаются категориями налогоплательщиков.

НК Республики Узбекистан

«Махаллабай»

физические лица, индивидуальные предприниматели и юридические лица, уплачивающие налог с оборота

НК Республики Узбекистан

«Корхонабай»

юридические лица, уплачивающие общеустановленные налоги

Узбекистан

За каждой организацией закреплён 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.

Так удаётся избежать разногласий и недопонимания: налогоплательщики сразу видят свои недочёты, а инспекторы помогают их устранить. Сегодня налогоплательщик может установить прямой контакт со своим инспектором и оценить его работу.

Укрупнённый компонент 03

Обеспечение доступности услуг

76%

показатель применения укрупнённого компонента

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 оказывают услуги людям с низкими цифровыми навыками

7 из 8

стран дают возможность удалённого досудебного обжалования

Особый опыт

Азербайджан

В ГНС при МЭ Азербайджанской Республики реализованы меры поддержки лиц с низкими цифровыми навыками: ежегодно проводятся обучающие программы для 2 тыс. человек, на них можно записаться в цифровом виде. Адаптированных каналов при этом нет.

Беларусь

В Республике Беларусь, чтобы у инвалидов и физически ослабленных лиц были равные с другими гражданами возможности, в 29 центрах обслуживания плательщиков создана безбарьерная среда жизнедеятельности.

Казахстан

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



Рис. 2 Разнообразие пакетов обслуживания КГД МФ Республики Казахстан

Раздел II в цифрах

7 из 8



стран дают возможность записи на приём в цифровом формате

7 из 8



стран собирают первичную обратную связь

7 из 8



стран оказывают услуги людям с низкими цифровыми навыками

7 из 8



стран дают возможность удалённого досудебного обжалования

Главное в разделе II

01

Бумажные процедуры устойчиво сменяются электронными сервисами

02

Доступность налоговых услуг для разных категорий населения остаётся одной из важнейших задач

03

Во многих странах цифровая трансформация остаётся в «точке роста»

ИТОГ РАЗДЕЛА

Налоговые сервисы интегрируются в платформы электронного правительства, синхронизируются с банковскими и кадровыми системами.

Раздел III · Общий показатель по разделу

Внутренний клиент

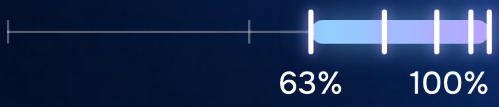
Внутренний клиентский сервис становится важным фактором эффективности налоговых администраций: качество услуг для налогоплательщиков во многом определяется удовлетворённостью сотрудников.

85%

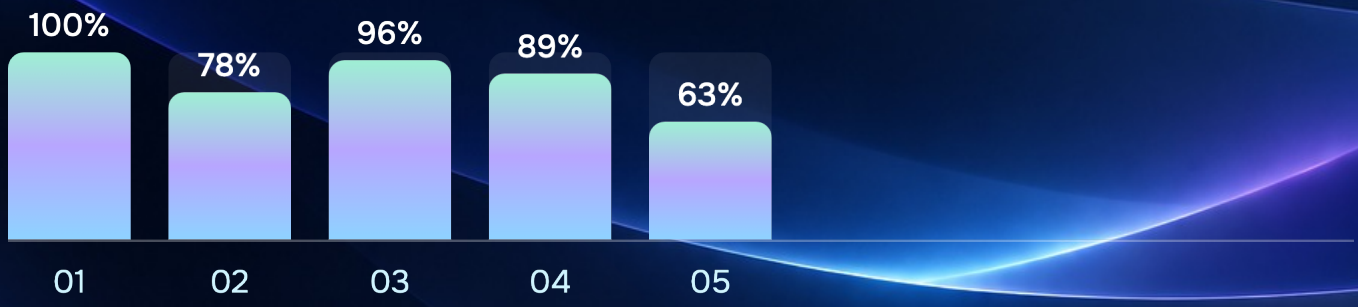
средний процент применения инструментов клиентоцентричности по разделу

5

укрупнённых компонентов



разброс по компонентам



Укрупнённые компоненты раздела: показатель применения

Исследование показало высокую зрелость по ряду направлений: электронная среда взаимодействия — 96%, программы наставничества и адаптации новых сотрудников — 100%. Есть и проблемные зоны: мониторинг условий труда проводится лишь в 5 из 8 налоговых администраций (общий показатель 63%), а нематериальная мотивация во многих налоговых органах пока развита фрагментарно.

Укрупнённые компоненты

Укрупнённый компонент 01

Наставничество и адаптация

100%

показатель применения укрупнённого компонента

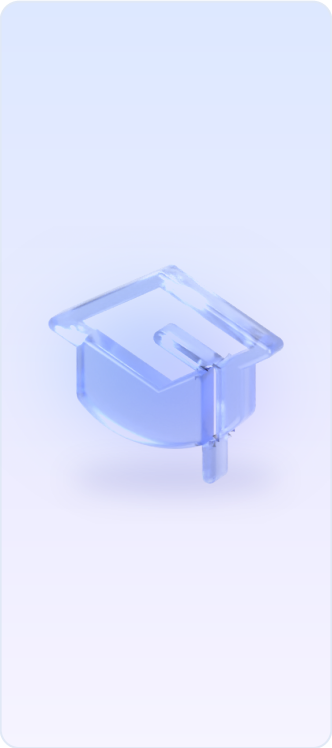
Во всех восьми налоговых администрациях, участвовавших в исследовании, действуют программы наставничества и адаптации новых сотрудников. Они помогают быстрее включать специалистов в работу, закреплять корпоративные стандарты и снижать отток квалифицированных кадров.

Особый опыт



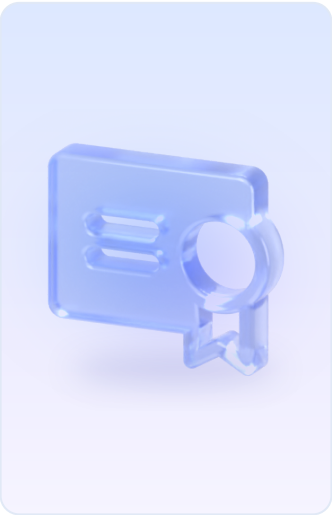
Беларусь

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



Казахстан

В КГД МФ Республики Казахстан действуют многоуровневые программы адаптации: обучение, наставничество и цифровые курсы. Ежегодно ими охватывается в среднем более 1 500 новых сотрудников. Для руководящего состава и работников органов государственных доходов, в том числе Клиентских центров обслуживания территориальных подразделений и Контакт-центров, регулярно проводятся тренинги по навыкам общения и (или) управлению конфликтами с участием психологов и коучей. В 2024 году ряд специалистов Комитета государственных доходов прошли обучение коучингу в Международной Ассоциации коучинга ICU с правом дальнейшего обучения работников органов государственных доходов.



Кыргызстан

В ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики компетенции сотрудников укрепляют прежде всего регулярными программами повышения квалификации, тренингами и участием в международных образовательных проектах. Развивается наставничество, через которое опыт передаётся между поколениями специалистов; для вновь принятых сотрудников предусмотрена программа обучения.



Узбекистан

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.



95%+

новых сотрудников МНС Беларуси отмечают улучшение подготовки в первые шесть месяцев



1 500+

новых сотрудников ежегодно в программах адаптации КГД Казахстана



3–6 мес.

стажа, после которых сотрудника НК Узбекистана направляют на курсы повышения квалификации

В системе выстроены институты поддержки равных прав и возможностей: в налоговых органах назначаются уполномоченные по вопросам равных прав и возможностей и создаются консультативные советы женщин. Так внутри службы работает постоянный механизм сопровождения и защиты интересов сотрудниц.

Принимаются практические меры по привлечению и развитию женщин: формируется резерв женщин-руководителей, сотрудницы проходят целевое повышение квалификации, руководство Комитета регулярно встречается с работницами и обсуждает условия труда и продвижение. Действует и пакет нематериальной поддержки и корпоративного благополучия (организованные выезды и программы отдыха для сотрудниц и их семей): он помогает удерживать кадры и смягчает адаптацию.

30%

Государственная политика

доля женщин в госорганах, включая налоговую службу, — не менее 30%

Укрупнённый компонент 02

Система мотивации и поощрений

78%

показатель применения укрупнённого компонента

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

Особый опыт

Беларусь

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

Казахстан

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.

1 200+

специалистов МНС Беларуси участвовали в конкурсе «Лучший сотрудник» в 2022 году

400+

сотрудников КГД Казахстана награждено в 2022 году за цифровизацию и сервис

Укрупнённый компонент 03

Цифровая среда взаимодействия

96%

показатель применения укрупнённого компонента

Электронные системы внутреннего взаимодействия стали стандартом для большинства администраций СНГ. Они делают документооборот и внутренние коммуникации эффективнее.

7 из 8

стран используют программные решения для планирования задач внутри подразделения

Особый опыт

Казахстан

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.

90%+

КГД МФ Республики Казахстан

процессов кадровой работы переведено в цифровую форму



Рис. 3 Единая система «Е-Қызмет» КГД МФ Республики Казахстан

Кыргызстан

Налоговая служба Кыргызской Республики использует похожую единую электронно-цифровую систему e-HR «e-Kyzmat» для автоматизации кадровой работы. В ней собираются, обрабатываются, хранятся и анализируются данные о сотрудниках, ведётся управление их карьерным ростом; система делает работу кадровой службы прозрачнее и эффективнее.

Узбекистан

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

Укрупнённый компонент 04

Обучение и развитие сотрудников

89%

показатель применения
укрупнённого компонента

7 из 8

стран проводят обучение сотрудников стандартам клиентоцентричности в партнёрстве с вузами.

Особый опыт



Армения

В КГД Республики Армения обучение клиентоцентричности проводится в рамках программы информирования и повышения квалификации сотрудников.

Узбекистан

Для повышения качества обслуживания налогоплательщиков в Республике Узбекистан 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

Узбекистан

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

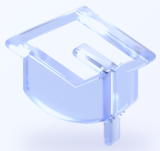
В Ташкентском государственном экономическом университете был организован курс повышения квалификации для сотрудников структуры «Маҳаллабай»: всего 700 налоговых инспекторов. По состоянию на 8 сентября 2025 года обучение завершили 315 сотрудников: 268 человек по направлению «Организация работы налоговых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

НК Республики Узбекистан · обучение (на 8 сентября 2025 года)

931

руководитель и сотрудник «Корхонабай» — обучение с 2 июня 2025 года

259



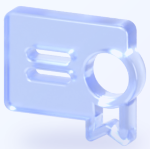
из них завершили обучение

700



налоговых инспекторов «Маҳаллабай» — курс в ТГЭУ

315



из них завершили обучение (268 + 47)

Укрупнённый компонент 05

Мониторинг удовлетворённости и условий труда

63%

показатель применения
укрупнённого компонента

5 из 8

стран регулярно проводят мониторинг удовлетворённости условиями труда

Особый опыт

Беларусь

МНС Республики Беларусь регулярно проводит мониторинг условий труда: в 2022 году в нём участвовали более 5 тыс. сотрудников. Выявленные проблемы оперативно учитываются в кадровой политике.

Казахстан

В КГД МФ Республики Казахстан ежегодно проводится исследование удовлетворённости сотрудников. В 2022 году в исследовании участвовали более 10 тыс. респондентов, уровень удовлетворённости составил 84%.



Россия

ФНС России систематически проводит опросы удовлетворённости в цифровой форме. С 22 по 30 мая 2025 года проводилось исследование лояльности сотрудников: в опросе участвовали более 98 тысяч служащих, 84% от общей численности работников Службы. Индекс лояльности рассчитывался по нескольким ключевым факторам удовлетворённости: уровень оплаты труда, стабильность работы программного обеспечения и электронных сервисов, социальный пакет, степень нагрузки.

5 тыс.+

сотрудников — мониторинг условий труда МНС Беларуси, 2022

84%

удовлетворённость сотрудников КГД Казахстана (2022, 10 тыс.+ респондентов)

98 тыс.+

служащих ФНС России — опрос лояльности 22–30 мая 2025

84%

от общей численности работников ФНС России

ФНС России · факторы индекса лояльности сотрудников

Уровень оплаты труда

Социальный пакет

Степень нагрузки

Стабильность программного обеспечения

Раздел III в цифрах

8 из 8

стран — программы наставничества и адаптации новых сотрудников

7 из 8

стран используют программные решения для планирования задач

7 из 8

стран обучают сотрудников стандартам клиентоцентричности с вузами

5 из 8

стран регулярно проводят мониторинг удовлетворённости условиями труда

Главное в разделе III

01

Качество услуг для внешних клиентов определяется удовлетворённостью сотрудников

02

Нематериальная мотивация во многих налоговых органах пока развита фрагментарно

03

Мониторинг условий труда проводится лишь в 5 из 8 налоговых администраций

ИТОГ РАЗДЕЛА

Внутренний клиент в странах СНГ всё чаще рассматривается как стратегический ресурс,

но практики и степень их внедрения различаются: от цифровых экосистем до отдельных элементов на стадии становления

Выводы исследования

Опросный лист заполнили все восемь налоговых администраций — членов РГ. Средний процент применения инструментов клиентоцентричности — 78% в общеорганизационном блоке, 87% в предоставлении государственных услуг и 85% в работе с внутренним клиентом.

Результаты в цифрах

Средний балл применения электронных услуг составляет 92%, механизмов обратной связи — 81%, доступности услуг для широкого круга пользователей — 76%; в ряде государств в электронный формат переведено свыше 90% всех услуг. Программы наставничества внедрили все налоговые органы (показатель 100%), средний балл применения цифровых платформ взаимодействия — 96%, обучения и развития персонала — 89%. Мониторинг удовлетворённости условиями труда сотрудников реализуется на 63%, и это ограничивает возможности системного анализа внутренней обратной связи.

Внешний клиент

92%

средний балл доступности услуг в электронном формате

81%

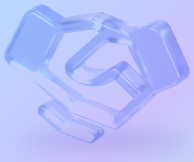
средний балл применения механизмов обратной связи

76%

средний балл доступности услуг для широкого круга пользователей

Внутренний клиент

100%



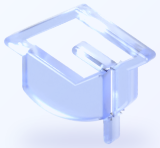
программы наставничества

96%



цифровые платформы взаимодействия

89%



обучение и развитие персонала

63%



мониторинг удовлетворённости условиями труда

Организационные основы клиентоцентричности развиваются неравномерно: специализированные подразделения по её координации созданы только в 62,5% налоговых администраций, а средний балл системного использования КПЭ и индексов удовлетворённости — 68,75%. Значит, при высокой цифровой зрелости институциональное закрепление клиентоцентричности остаётся точкой роста.

Организационные основы

62,5%



налоговых администраций создали специализированные подразделения по координации клиентоцентричности

68,75%



средний балл системного использования КПЭ и индексов удовлетворённости



В 7 из 8 стран действуют программы поддержки маломобильных граждан, пожилых людей и лиц с низкими цифровыми навыками.

Выявленные ограничения



01 Фрагментарность институционализации

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



02 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.



03 Ограниченная персонализация сервисов

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



04 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.



05 Слабый мониторинг удовлетворённости и условий труда сотрудников

В трёх из восьми администраций регулярный мониторинг удовлетворённости и условий труда сотрудников не проводится. Это создаёт риск оттока квалифицированных кадров и снижения уровня клиентоцентричности.

Дальнейшие действия



01 Институциональное развитие

- Разработка и утверждение стратегических документов по клиентоцентричности во всех восьми налоговых администрациях, участвовавших в исследовании.
- Создание специализированных структурных подразделений по управлению системой клиентоцентричности.



02 Углубление цифровой интеграции

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



03 Обеспечение равного доступа к услугам

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



04 Системный обмен опытом внутри СНГ

- Регулярные международные проекты, совместные пилоты и круглые столы.
- Формирование общей базы лучших практик и методических решений.

Чтобы клиентоцентричность стала устойчивым стандартом работы налоговых служб, нужна система профессионального развития: обучение управлению пользовательским опытом, работе с цифровыми сервисами и механизмами обратной связи, а также база знаний с наработанными практиками стран СНГ. Эту задачу решает международная программа обучения сотрудников налоговых администраций стран — членов РГ для руководителей среднего звена и специалистов операционного уровня.

На июнь 2026 года был запланирован запуск пилота программы, затем — её доработка по результатам обратной связи, а в октябре — начало регулярного обучения.

июнь 2026



запуск пилота международной программы обучения

октябрь



начало регулярного обучения

Дальнейший прогресс зависит от согласованных усилий в двух направлениях:

Два направления

Внешний клиент

через персонализацию услуг и бесшовную цифровую среду



Два направления

Внутренний клиент

через развитие корпоративной культуры, основанной на взаимном доверии и вовлечённости сотрудников



итог выводов

Ключевой ценностью налоговых администраций становятся интересы человека

Страны: цифры и практики

Показатели, практики и сервисы каждой налоговой службы, упомянутые в главе, собраны на её странице; номер страницы — справа от названия страны.



Азербайджан
Государственная налоговая служба при Министерстве экономики Азербайджанской Республики
с. 85



Армения
Комитет государственных доходов Республики Армения
с. 86



Беларусь
Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь
с. 87



Казахстан
Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан
с. 89



Кыргызстан
Государственная налоговая служба при Кабинете Министров Кыргызской Республики
с. 91



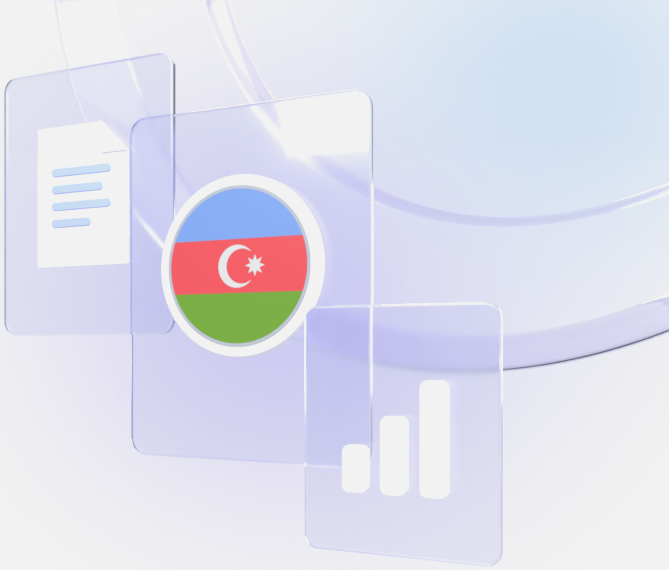
Россия
Федеральная налоговая служба Российской Федерации
с. 93



Таджикистан
Налоговый комитет при Правительстве Республики Таджикистан
с. 95



Узбекистан
Налоговый комитет Республики Узбекистан
с. 96



Паспорт практик

Азербайджан

Государственная налоговая служба
при Министерстве экономики
Азербайджанской Республики

ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 04	Каналы взаимодействия	30
I · 07	Реинжиниринг услуг	42
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50
II · 03	Доступность услуг	61

ЦИФРЫ

I · 07

3 услуги

Лаборатория пользовательского опыта:
по результатам анализа предусмотрен реинжиниринг

2 тыс.

человек ежегодно проходят обучающие программы для лиц с низкими цифровыми навыками

Паспорт практик

Армения

Комитет государственных доходов
Республики Армения



ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 01	Координация клиентоцентричности	20
I · 06	Исследование мнений налогоплательщиков	39
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50
III · 04	Обучение и развитие сотрудников	72

Паспорт практик

Беларусь

Министерство по налогам и сборам
Республики Беларусь



ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 03	Открытые данные о деятельности	27
I · 04	Каналы взаимодействия	30
I · 05	КПЭ и индексы оценки	36
I · 06	Исследование мнений налогоплательщиков	39
I · 08	Обновление базы знаний	44
I · 09	Ведомственные акты и скрипты	47
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50
II · 02	Обратная связь и мониторинг удовлетворённости	58
II · 03	Доступность услуг	61
III · 01	Наставничество и адаптация	66
III · 02	Мотивация и поощрения	69
III · 05	Мониторинг удовлетворённости и условий труда	74

ЦИФРЫ

I · 04
38
Центров обслуживания плательщиков в налоговых инспекциях

I · 04
8
аттестованных операторов электронного документооборота (EDI-провайдеров)

I · 04
2
мобильных приложения: «Профдоход» и «MNSMobile»

II · 01
93%+
организаций и ИП осуществляют электронное взаимодействие

II · 01
1 305 тыс.+ физических лиц работают через Личный кабинет плательщика

II · 01
595 тыс.+ плательщиков обслуживается ежегодно

III · 01
95%+ новых сотрудников МНС Беларуси отмечают улучшение подготовки в первые шесть месяцев

III · 05
5 тыс.+ сотрудников — мониторинг условий труда МНС Беларуси, 2022

II · 01
38 центров обслуживания плательщиков



II · 02
90,7% удовлетворённость качеством услуг — МНС Беларуси, опрос 2024 (около 8 тыс. респондентов)

III · 02
1 200+ специалистов МНС Беларуси участвовали в конкурсе «Лучший сотрудник» в 2022 году

САЙТЫ И ПРИЛОЖЕНИЯ



- Официальный сайт МНС Республики Беларусь
- Сервис «Вопрос-ответ» МНС Республики Беларусь



Паспорт практик

Казахстан

Комитет государственных доходов
Министерства финансов Республики
Казахстан

ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 01	Координация клиентоцентричности	20
I · 02	План внедрения клиентоцентричного подхода	24
I · 03	Открытые данные о деятельности	27
I · 04	Каналы взаимодействия	30
I · 05	КПЭ и индексы оценки	36
I · 07	Реинжиниринг услуг	42
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50
II · 02	Обратная связь и мониторинг удовлетворённости	58
II · 03	Доступность услуг	61
III · 01	Наставничество и адаптация	66
III · 02	Мотивация и поощрения	69
III · 03	Цифровая среда взаимодействия	70
III · 05	Мониторинг удовлетворённости и условий труда	74

ЦИФРЫ

I · 04
3 млн+
обращений обработал Контакт-центр 1414 с 2019 года

I · 04
204 тыс.
обращений в Контакт-центр в 2025 году

I · 04
96%
уровень удовлетворённости работой Контакт-центра

I · 04
99,6%
услуг предоставляются в электронном виде

II · 01
99%+
услуг КГД предоставляется в электронном виде

II · 01
99,6%
из них — в электронном виде

II · 02
1 млн+
клиентов оставили оценки на платформе E-Otinish — Казахстан

III · 02
400+
сотрудников КГД Казахстана награждено в 2022 году за цифровизацию и сервис

III · 05
84%
удовлетворённость сотрудников КГД Казахстана (2022, 10 тыс.+ респондентов)

II · 01
6,5 млн+
обращений обработано через платформу E-Otinish за 2022 год

II · 02
132 тыс.+
пользователей SalyqBot в Telegram — Казахстан

III · 01
1 500+
новых сотрудников ежегодно в программах адаптации КГД Казахстана

III · 03
90%+
процессов кадровой работы переведено в цифровую форму

САЙТЫ И ПРИЛОЖЕНИЯ

- Портал услуг и сервисов КГД МФ Республики Казахстан
- Портал КГД МФ Республики Казахстан
- Единая платформа интернет-ресурсов государственных органов
- Портал «Электронного правительства»
- Портал Открытых данных
- Мобильное приложение e-Salyq Azamat — КГД Республики Казахстан (App Store, Google Play)



Паспорт практик

Кыргызстан

Государственная налоговая служба
при Кабинете Министров Кыргызской
Республики

ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 01	Координация клиентоцентричности	20
I · 02	План внедрения клиентоцентричного подхода	24
I · 03	Открытые данные о деятельности	27
I · 04	Каналы взаимодействия	30
I · 05	КПЭ и индексы оценки	36
I · 08	Обновление базы знаний	44
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50
II · 02	Обратная связь и мониторинг удовлетворённости	58
III · 01	Наставничество и адаптация	66
III · 03	Цифровая среда взаимодействия	70

ЦИФРЫ

I · 02
15–30 мин Время зачисления налоговых платежей через систему «Тундук»

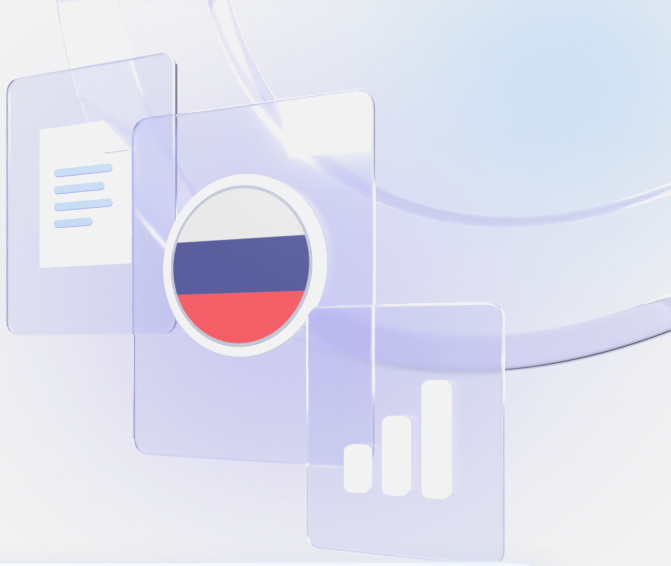
II · 01
1 416 241 налогоплательщик активно пользуется электронными сервисами налоговой службы

II · 02
10 тыс.+ оценок через QR-код — Кыргызстан

САЙТЫ И ПРИЛОЖЕНИЯ

Официальный сайт ГНС Кыргызской Республики

Кабинет налогоплательщика и приложение Salyk.kg — ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики (Кабинет, Приложение)



Паспорт практик

Россия

Федеральная налоговая служба
Российской Федерации

ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 01	Координация клиентоцентричности	20
I · 02	План внедрения клиентоцентричного подхода	24
I · 03	Открытые данные о деятельности	27
I · 04	Каналы взаимодействия	30
I · 05	КПЭ и индексы оценки	36
I · 06	Исследование мнений налогоплательщиков	39
I · 07	Реинжиниринг услуг	42
I · 08	Обновление базы знаний	44
III · 05	Мониторинг удовлетворённости и условий труда	74

ЦИФРЫ

I · 02
с 2021 участник федерального проекта «Государство для людей»

I · 02
с 2022 Дорожная карта по развитию клиентоцентричности

I · 02
2023–2026 План мероприятий по реализации Политики качества

I · 04
8-800-222-22-22 Единый контакт-центр ФНС России

I · 06
1 200 респондентов — опрос 2022–2023 гг.

I · 06
7 600 респондентов — исследование «15 лет спустя»

I · 06
6 000 респондентов — «Оценка восприятия ФНС России», 2024 год

I · 07
4,55 из 5 средняя оценка удовлетворённости работой сервиса

I · 07
103 подсистемы — разрез ежеквартального анализа обращений

I · 08
топ-10 самых востребованных запросов в сервисе «Часто задаваемые вопросы»

I · 08
еженедельно дисквалификация, реквизиты инспекций, задолженность

III · 05
84% от общей численности работников ФНС России

I · 07
7 000 веток единого клиентского приложения (порядка)



I · 08
ежедневно выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП

III · 05
98 тыс.+ служащих ФНС России — опрос лояльности 22–30 мая 2025



Паспорт практик

Таджикистан

Налоговый комитет при Правительстве Республики Таджикистан

ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 01	Координация клиентоцентричности	20
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50

ЦИФРЫ

II · 01
10 → 7 налогов после вступления в силу нового Налогового кодекса (2022)

II · 01
200 тыс.+ налогоплательщиков пользуются приложением «Андози ман»

II · 01
60 функций внедрено в мобильном приложении «Андози ман»

II · 01
раз в 3 года независимые исследования удовлетворённости

II · 01
40+ электронных сервисов, включая регистрацию бизнеса за 24 часа

II · 01
20 тыс.+ человек зарегистрировались как ИП через приложение

II · 01
18.09.2025 QR-код для оценки качества электронных услуг направлен в инспекции

САЙТЫ И ПРИЛОЖЕНИЯ

Мобильное приложение «Андози ман» — НК при Правительстве Республики Таджикистан (App Store, Google Play)

Официальный сайт НК при Правительстве Республики Таджикистан



Паспорт практик

Узбекистан

Налоговый комитет Республики Узбекистан

ОСОБЫЙ ОПЫТ В УКРУПНЁННЫХ КОМПОНЕНТАХ

I · 01	Координация клиентоцентричности	20
I · 03	Открытые данные о деятельности	27
I · 04	Каналы взаимодействия	30
I · 06	Исследование мнений налогоплательщиков	39
I · 08	Обновление базы знаний	44
I · 09	Ведомственные акты и скрипты	47
II · 01	Цифровизация и каналы получения услуг	50
II · 02	Обратная связь и мониторинг удовлетворённости	58
III · 01	Наставничество и адаптация	66
III · 03	Цифровая среда взаимодействия	70
III · 04	Обучение и развитие сотрудников	72

ЦИФРЫ

I · 04
54,5 тыс. обращений через систему обратной связи за 8 месяцев 2025 года

I · 04
572 тыс.+ звонков в Call-центр 1198 за тот же период

I · 04
24/7 справочная поддержка виртуального ассистента DavrOn

I · 04
25 членов Общественного совета при НК

II · 01
12,5 млн пользователей приложения Soliq (приблизительно, на 1 сентября 2025 года)

II · 01
41 автоматизированная информационная система в налоговых органах

II · 01
30 → 50 интерактивных сервисов

II · 01
1 млн+ обращений собрано на платформе АС «Махаллабай»

III · 01
3–6 мес. стажа, после которых сотрудника НК Узбекистана направляют на курсы повышения квалификации

III · 04
931 руководитель и сотрудник «Корхонабай» — обучение с 2 июня 2025 года

III · 04
259 из них завершили обучение

III · 04
700 налоговых инспекторов «Маҳаллабай» — курс в ТГЭУ

III · 04
315 из них завершили обучение (268 + 47)

САЙТЫ И ПРИЛОЖЕНИЯ

- Правительственный портал Республики Узбекистан
- Официальный сайт Налогового комитета Республики Узбекистан
- Портал открытых данных

2

Глава 2

Совершенствование коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками

Эффективная система коммуникаций между налоговыми органами и налогоплательщиками во многом определяет уровень налоговой дисциплины, административную нагрузку на бизнес и граждан и доверие между государством и обществом. Экономика стремительно цифровизируется, налоговое законодательство усложняется, граждане ждут от государственных услуг всё более высокого качества. Поэтому качество взаимодействия налоговых служб с налогоплательщиками выходит на первый план как неотъемлемая составляющая эффективного налогового администрирования.

В главе рассмотрены



01	Основные правила осуществления письменных и устных коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками	101
02	Оценка качества и простоты устных и письменных ответов налогового органа	114
03	Редакционная политика для публичных информационных материалов	130
04	Особенности взаимодействия с физическими лицами, организациями, резидентами и нерезидентами	140
05	Налоговые режимы, упрощающие взаимодействие с налогоплательщиками	143
06	Налог на профессиональный доход и платформенная занятость	155
07	Исследования уровня удовлетворённости налогоплательщиков качеством устных и письменных ответов сотрудников налоговых органов	168
08	Текущие меры и планы развития системы коммуникаций с физическими лицами и организациями	177
	Глава 2 в цифрах и главное	190

Предмет анализа — коммуникации налоговых органов с налогоплательщиками: письменные и устные консультации по применению налогового законодательства, информирование об изменениях в нормативной базе, разъяснение порядка исполнения налоговых обязательств, сбор обратной связи и оценка удовлетворённости качеством обслуживания.

В главе сравниваются подходы к регламентации письменных и устных коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками в странах региона. Рассмотрены нормативно-правовые основы, организационные модели, каналы взаимодействия, временные регламенты, поведенческие и этические стандарты.

Анализ проведён по опросным листам со свободной формой ответа, которые заполнили налоговые службы государств-участников СНГ, по открытым нормативным актам и внутренним инструкциям, регулирующим работу центров обслуживания и контакт-центров.

Источники анализа

- Опросные листы со свободной формой ответа
- Налоговые кодексы
- Специализированные законы об обращениях граждан
- Ведомственные приказы и регламенты
- Внутренние инструкции

01

Раздел 01 из 08

Основные правила осуществления письменных и устных коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками

На основе анализа национальных подходов выделены следующие сквозные тенденции, характерные для всех рассмотренных стран.

Во всех странах регулирование выстроено иерархически: законодательный, подзаконный и ведомственный уровни. Степень формализации при этом разная: от минимально регламентированных моделей до детальных документов с пошаговыми алгоритмами действий сотрудников (включая речевые модули и запрещённые темы).

Общая закономерность: сроки рассмотрения различаются в зависимости от сложности и категории запроса, от оперативного реагирования (в режиме реального времени) до ответов на заявления и жалобы граждан и разъяснения норм налогового законодательства (до 45 дней; в Казахстане при установленных основаниях срок административной процедуры может быть продлён до двух месяцев). Наиболее дифференцированный подход зафиксирован в Казахстане и Кыргызстане, где у разных типов запросов чётко установленные и обоснованные сроки. В ряде стран сроки для всех видов обращений унифицированы.

в режиме реального времени



оперативное реагирование

до 45 дней



ответы на заявления и жалобы граждан и разъяснение норм налогового законодательства (в Казахстане возможно продление до двух месяцев)

Во всех странах взаимодействие устойчиво смещается в цифровую среду: внедряются личные кабинеты налогоплательщика, работают официальные адреса электронной почты и специализированные контакт-центры, создаются мобильные приложения.

Большинство стран подробно формализуют правила поведения сотрудников при взаимодействии с налогоплательщиками:



- Утверждены правила этики должностных лиц
- Регламенты ведения диалога с прописанными речевыми моделями
- Запреты на обсуждение нерелевантных тем
- Требование к устойчивости к конфликтным ситуациям
- Запрет на выражение недовольства поведением налогоплательщика

Такие стандарты говорят о переходе от сугубо административной модели взаимодействия к клиентоцентричной, в которой эмоциональный интеллект и коммуникативная компетентность сотрудников входят в профессиональные требования.

Во всех странах предусмотрены механизмы идентификации налогоплательщика при обращении по каналам связи, особенно когда запрос касается информации, составляющей налоговую тайну (объекты налогообложения, суммы уплаченных налогов).

В ряде стран внедрено приоритетное обслуживание для отдельных категорий налогоплательщиков: это стимулирует налоговую дисциплину и формирует доверие.

ИТОГ РАЗДЕЛА

Система коммуникаций налогового органа с налогоплательщиком в государствах СНГ развивается в едином направлении: укрепление нормативной базы, цифровизация каналов взаимодействия, внедрение клиентоцентричных стандартов обслуживания и усиление защиты конфиденциальной информации. В наиболее продвинутых подходах, кроме полноты нормативного регулирования, есть механизмы обратной связи и оценки качества услуг, а процедуры дифференцированы по категории налогоплательщика и типу обращения.

Далее национальные подходы к регламентации письменных и устных коммуникаций налоговых служб с налогоплательщиками показаны на примерах стран.

Практики стран



Азербайджан

Деятельность центров обслуживания налогоплательщиков в Азербайджане строится по принципу «единого окна» и включает пять ключевых функциональных направлений:

Оперативный отклик	Предоставление разъяснений в режиме реального времени по существу обращения, а при невозможности немедленного реагирования — переход к процессу формализованной обработки запроса с последующей подготовкой мотивированного ответа
Административные процедуры	Непосредственное исполнение регистрационных и учётных действий налогового администрирования, а также первичная обработка (приём) документации для передачи на внутренние этапы контроля
Сервисная поддержка	Информирование, консультирование, а также приём жалоб и предложений, направленных на улучшение качества услуг
Документооборот	Приём и дальнейшая маршрутизация (отправка по назначению) входящих документов налогоплательщиков
Результативность	Выдача итоговых, юридически оформленных документов налогоплательщикам по завершении административных процедур.

Азербайджан

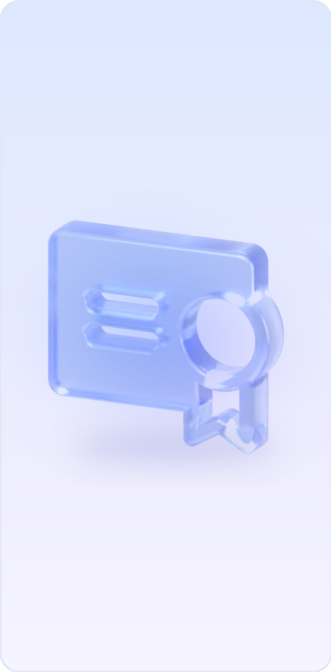
Письменное взаимодействие с налогоплательщиками в Азербайджане зависит от ситуации и инициируется налоговыми органами или налогоплательщиками в следующих случаях:

Разъяснительный блок	Предоставление официальных ответов на запросы, касающиеся исчисления и уплаты налогов, страховых взносов, обязательного государственного социального страхования, страхования от безработицы, а также отчислений в систему обязательного медицинского страхования
Превентивные разъяснения	Направление уведомлений в связи с изменением законодательства по вышеуказанным видам обязательств (налоговым, социальным, медицинским)
Регистрационный блок	Письменные уведомления при первичной постановке на учёт, активации или приостановлении деятельности хозяйствующего субъекта, а также при смене применяемого специального налогового режима или вида обязательства
Процессуальный контроль	Инициация письменной коммуникации в случае непредставления налоговых деклараций либо нарушения сроков их подачи за истекший отчётный период
Аналитический блок	Направление запросов или уведомлений по результатам камерального и аналитического контроля данных, проведённого как Главным управлением по обслуживанию налогоплательщиков, так и территориальными налоговыми органами.



Армения

В основе системы коммуникаций с налогоплательщиками в Республике Армения лежит Приказ председателя Комитета государственных доходов Республики Армения № 169-Л «Об утверждении единого стандарта услуг, предоставляемых налогоплательщикам, видов услуг,



Армения

сроков внедрения и форм оказания». Документ опубликован в открытом доступе на официальном сайте КГД РА. Приложение 2 к нему утверждает порядок реагирования на запросы, поступающие в налоговый орган по всем каналам связи: письменным, устным и через специализированный Отдел-центр телефонных звонков.

Утверждены единые стандарты, регулирующие основные правила и подходы к письменным и устным коммуникациям налоговых служб с налогоплательщиками. В них структурно описаны услуги налоговой службы и правила их предоставления.

Структура предоставляемых налоговых услуг

Армения

Единые стандарты КГД РА описывают каждую услугу набором характеристик, и процессы становятся единообразными и для налоговых органов, и для налогоплательщиков:

Идентификация услуги	Закрепление наименования и краткого содержания предоставляемой услуги
Временной регламент (сроки)	Установление максимально допустимого периода оказания услуги, что вносит предсказуемость в административные процедуры
Каналы взаимодействия	Определение возможных форм подачи заявки (запроса) на получение услуги, а также вариантов предоставления результата налогоплательщику (включая электронные и бумажные носители)

Финализация процедуры	Регламентация завершающего этапа — выдача итогового результата, включая формализованный отказ в предоставлении услуги на любом из этапов её прохождения
Правовое обоснование	Закрепление ссылок на нормативные правовые акты, непосредственно регламентирующие предоставление каждой конкретной услуги налоговым органом (включая базовый Приказ № 169-Л).

Армения

Отдел обслуживания налогоплательщиков предоставляет услуги в порядке электронной очереди. Экстренное (внеочередное) обслуживание не предусмотрено; исключение сделано для налогоплательщиков с сертификатом «Соблюдающий законопослушный налогоплательщик». Услуги, полученные через службы обслуживания и отдел-центр телефонных звонков, налогоплательщик может оценить.



Беларусь

В МНС разработан регламент рассмотрения письменных (электронных) обращений. Типовые требования утверждены для работника управления (отдела) по работе с плательщиками, который исполняет функции администратора специально оборудованных мест с использованием системы электронной очереди.

Приказами МНС утверждены

- Правила этики должностных лиц налоговых органов
- Регламенты МНС
- Типовые требования к работнику управления (отдела) по работе с плательщиками
- Инструкция «Об организации работы с обращениями граждан и юридических лиц»

Казахстан

В Республике Казахстан установлен единый порядок рассмотрения обращений заявителей государственными органами, в том числе органами государственных доходов (далее – ОГД). Рассмотрение обращений относится к административным процедурам, их порядок и сроки определяет Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан (далее – АППК).

В соответствии с АППК (п. 2 ст. 89) ответы на сообщение, предложение, отклик, запрос должны быть по содержанию обоснованными и мотивированными на государственном языке или языке обращения со ссылкой на законодательство Республики Казахстан, содержать конкретные факты, опровергающие или подтверждающие доводы заявителя, с разъяснением его права на подачу жалобы на принятое решение.

Если ОГД нужно принять административный акт, он, кроме законности и обоснованности, должен быть ясным для понимания, обеспечивать единообразное применение и исчерпывающе определять круг лиц, на которых распространяется его действие.

Обращения по телефону работники принимают по Регламенту работы Контакт-центра, который определяет последовательность действий операторов, и по Типовым требованиям по организации работы контакт-центров административных органов.

Казахстан

Регламент работы Контакт-центра определяет порядок приёма обращений на омниканальной платформе, рекомендации и структуру ведения диалога с абонентами, а также порядок идентификации клиента в случаях, когда требуется предоставление информации, составляющей налоговую тайну (об объектах налогообложения, о сумме уплаченных налогов физических лиц и т. д.), перечень вопросов, которые не подлежат консультации (к примеру, построчное заполнение форм налоговой отчётности, корректность определения кодов ТН ВЭД и т. п.), график работы операторов, а также порядок и регламент работы в оперативных сервисах «Salyqbot» в Telegram.



Например: безличные обращения «будьте добры», «скажите, пожалуйста», «извините»; сохранение спокойствия в любой ситуации; категорический запрет выражать недовольство поведением собеседника ни интонацией, ни словами; клиентоориентированность, стремление оперативно решить проблему или помочь в её решении и т. д.

Кыргызстан

В Государственной налоговой службе при Кабинете Министров Кыргызской Республики утверждены нормативные документы, регулирующие письменные и устные коммуникации с налогоплательщиками.

Основные правила и подходы к рассмотрению обращений налогоплательщиков определены Налоговым кодексом Кыргызской Республики, Законом Кыргызской Республики «О порядке рассмотрения обращений граждан» от 4 мая 2007 года № 67, Регламентом работы Государственной налоговой службы при Кабинете Министров Кыргызской Республики, утверждённым приказом ГНС от 7 ноября 2025 года № 633, Регламентом работы по обслуживанию налогоплательщиков, а также Типовой инструкцией по делопроизводству.

Указанными документами, в частности, устанавливаются:

- порядок приёма, регистрации, рассмотрения и исполнения письменных, электронных и устных обращений налогоплательщиков;
- сроки рассмотрения обращений и направления ответов заявителям;

Кыргызстан

- порядок предоставления письменных разъяснений по вопросам применения налогового законодательства;
- требования к оформлению служебной корреспонденции и ответов на обращения;
- порядок организации обслуживания налогоплательщиков через Единое окно;
- правила поведения и стандарты обслуживания сотрудников, взаимодействующих с налогоплательщиками;
- порядок приёма и выдачи документов, связанных с предоставлением государственных услуг;
- порядок проведения налоговой и учётной регистрации налогоплательщиков.

Кыргызстан

Предложения, заявления и жалобы налогоплательщиков, поступившие в письменной, электронной или устной форме, подлежат регистрации в день поступления. Электронные обращения принимаются на официальный адрес электронной почты ГНС, указанный на официальном сайте службы.

Заявления и жалобы граждан рассматриваются в течение 14 рабочих дней со дня регистрации обращения. При необходимости проведения дополнительной проверки или принятия иных мер срок рассмотрения может быть продлён с уведомлением заявителя, но не более чем на 30 календарных дней.

Запросы налогоплательщиков о применении норм налогового законодательства рассматриваются в порядке, установленном Налоговым кодексом Кыргызской Республики. Письменные разъяснения предоставляются в течение 30 календарных дней со дня поступления соответствующего запроса.

Кыргызстан

14

рабочих дней

рассматриваются заявления и жалобы граждан со дня регистрации обращения

на **30**

календарных дней

может быть продлён срок рассмотрения с уведомлением заявителя

30

календарных дней

предоставляются письменные разъяснения со дня поступления запроса



Россия

Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы требует, чтобы государственные служащие были вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявляли терпимость в общении с гражданами и коллегами.

Регламент взаимодействия с налогоплательщиками

Регламент работы в омниканальной платформе

Регламент работы контакт-центра

Таджикистан

Коммуникации Налогового комитета при Правительстве Республики Таджикистан с налогоплательщиками осуществляются в соответствии с Налоговым кодексом Республики Таджикистан, Законом Республики Таджикистан «Об обращениях физических и юридических лиц», Единым стандартом обслуживания налогоплательщиков, утверждённым распоряжением Председателя Налогового комитета от 17 июня 2025 года № 396, а также внутренними регламентами рассмотрения обращений и предоставления государственных услуг.

Основные принципы взаимодействия: законность, открытость, доступность, оперативность, клиентоцентричность, обеспечение обратной связи, соблюдение сроков рассмотрения обращений и равный доступ налогоплательщиков к услугам налоговых органов.

В соответствии с распоряжением Председателя Налогового комитета от 2 июня 2022 года № 294-ф обращения налогоплательщиков в центральный аппарат и территориальные налоговые органы подаются преимущественно в электронной форме через Личный кабинет налогоплательщика. Ответы также направляются через электронные сервисы.

Для оперативного взаимодействия с налогоплательщиками работают шесть каналов.

- Контакт-центр (151, 152)
- Электронная почта
- Онлайн-чат
- Мобильное приложение «Андози ман» («Мой налог»)
- Официальный веб-сайт
- Страницы Налогового комитета в социальных сетях

Узбекистан

01 Право обращаться с заявлениями, предложениями и жалобами в государственные органы устанавливает прежде всего Конституция Республики Узбекистан (статья 40);

02 Закон Республики Узбекистан № 445 от 11 сентября 2017 года «Об обращениях физических и юридических лиц» регулирует отношения в области обращений физических и юридических лиц в государственные органы и государственные учреждения и к их должностным лицам;

03 Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 341 от 07.05.2018 г. «Об утверждении отдельных нормативно-правовых актов в сфере работы с обращениями физических и юридических лиц в государственных органах, государственных учреждениях и организациях с государственным участием» определяет порядок работы с обращениями физических и юридических лиц в государственных органах, государственных учреждениях и организациях с государственным участием и их должностными лицами;

04 Приказ Налогового комитета Республики Узбекистан от 12 июня 2026 года № 190 «О совершенствовании порядка работы с обращениями физических и юридических лиц в налоговых органах»;

05 Согласно пункту 8 Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП-3802 от 26.06.2018 года одной из основных задач Единого информационно-консультационного «Call-центра» государственной налоговой службы является оказание услуг по информированию населения через специальный сервис «Call-центр»;

06 Приказом АО «Налог-сервис» № 65 от 19.07.2023 года утверждён Регламент телефонных разговоров сотрудников Единого информационно-консультационного Call-центра государственной налоговой службы.

Узбекистан

Сотрудники Единого информационно-консультационного Call-центра государственной налоговой службы должны быть вежливы в любых стандартных и нестандартных ситуациях и знать правила каждого этапа разговора.

Этапы общения



Узбекистан

Сотрудники Единого информационно-консультационного Call-центра государственной налоговой службы должны отвечать на основании норм, установленных Налоговым кодексом Республики Узбекистан, указами и постановлениями Президента Республики Узбекистан, постановлениями Кабинета Министров Республики Узбекистан, приказами Налогового комитета и другими законодательными актами.

В разговоре по телефону запрещается сообщать свои личные данные и личные данные третьих лиц (ФИО, личный номер телефона, адрес, дату рождения и другие личные данные) без их разрешения.

При этом перед раскрытием данных заявителю необходимо убедиться, что они не разглашаются третьим лицам, проверив информацию в документах, удостоверяющих личность.

Нельзя задавать отвлекающие вопросы и обсуждать общие темы (дом, семья, погода, планы на вечер): беседа должна быть короткой и не отклоняться от темы.

02

Раздел 02 из 08

Оценка качества и простоты устных и письменных ответов налогового органа

По опросным листам рассмотрены подходы к проверке содержательной точности, полноты, юридической обоснованности и стилистической доступности ответов налогоплательщикам, а также инструменты контроля: аудиозапись телефонных разговоров, электронные системы обратной связи, выборочные проверки исполненных документов.

Качество письменных ответов контролируется во всех странах: превентивно — через согласование и визирование проектов ответов, и последующим контролем — выборочными проверками исполненных документов. Для устных ответов базовый инструмент — аудиозапись телефонных разговоров сотрудников контакт-центров; часть служб дополняет её оценками самих налогоплательщиков.

Превентивные

осуществляемые на этапе подготовки и согласования ответа до его отправки

Последующие

проверки уже направленных документов

Письменные ответы: контроль и доступность

Согласование и проверка	UX и доступность
Азербайджан	
выборочный контроль исполненных документов, сплошная проверка высокорисковых	UX-лаборатория (пилот), упрощённые образцы писем
Армения	
многоуровневый контроль по иерархии	пошаговые руководства, видеоматериалы по частым вопросам
Казахстан	
руководители подразделений — при согласовании, руководство — при подписании	разъяснения доступным текстом на двух языках

Таджикистан	
согласование сложных ответов с профильными подразделениями	—
Узбекистан	
последующий контроль: ежеквартальный анализ, статистика, обзоры, онлайн-анализ	—

«—» — в ответах страны не указано

Устные ответы: контроль и оценка клиентом

Аудиозапись звонков	Оценка клиентом
Азербайджан	
анализ в рамках комплексного мониторинга услуг	—
Армения	
выборочное прослушивание	оценка ответа сразу после звонка
Беларусь	
выявление компетентности и вежливости сотрудников	—
Казахстан	
прослушивание постоянно; разговоры с оценкой 1–3 балла — 100%	e-Otinish; оценка оператора: охват 51%, удовлетворённость 97% (5 мес. 2026 г.)
Таджикистан	
мониторинг, анализ обращений, обучение сотрудников	—
Узбекистан	
непрерывная запись, выборочное прослушивание	система «Обратная связь с налоговыми органами»

«—» — в ответах страны не указано

В большинстве стран предусмотрены меры по обучению и повышению квалификации сотрудников на основе результатов контроля. В Казахстане для операторов Контакт-центра проводятся ежеквартальные контрольные звонки, еженедельное обучение и полугодовое тестирование на знание налогового и таможенного законодательства. В Узбекистане при низких оценках ответов сотрудников направляют на повышение

квалификации либо заменяют ответственного исполнителя. В Таджикистане аудиозаписи телефонных разговоров используются для повышения квалификации сотрудников на основе реальных кейсов.

ИТОГ РАЗДЕЛА

В рассмотренных странах сформированы многоуровневые системы контроля качества ответов налоговых органов: превентивные механизмы (согласование, визирование) сочетаются с последующим мониторингом (выборочные проверки, анализ статистики). Аудиозапись телефонных разговоров служит универсальным инструментом контроля устных коммуникаций, а некоторые налоговые службы (Казахстан, Узбекистан) дополняют её электронными механизмами обратной связи и количественными показателями удовлетворённости. В ряде стран отдельно заботятся о доступности восприятия информации: проводят UX-тестирование, упрощают стиль письменных ответов, разрабатывают методические руководства и видеоматериалы. Перспективными представляются дальнейшая интеграция систем обратной связи с обучением сотрудников, расширение UX-тестирования на разные категории обращений и внедрение автоматизированных инструментов анализа качества ответов.

Практики стран

Азербайджан

01 Выборочный контроль исполненных документов

Для проверки своевременности и качества оформления документов исполненные документы каждой структуры выборочно контролируются. В ходе мониторинга проверяется качество исполнения документов, а также доходчивость разъяснений и наличие обоснований. При необходимости документы, основанные на рисках, могут быть проверены целиком, а не выборочно.

02 Мониторинг устных и письменных услуг, в частности:

- услуг, оказываемых в центрах обслуживания налогоплательщиков, оценивается качество услуг сотрудников, оказавших определённое минимальное их количество в течение отчётного периода. В случайном порядке выбирается 5–10 оказанных сотрудником услуг различного характера и проводится оценивание в соответствии с требованиями Правил на предмет соответствия законодательству, администрированию, а также в контексте соблюдения требований этики и поведения;
- при мониторинге письменных услуг выборочно оценивается качество не менее одного письма по каждому из направлений письменного информирования, предписанных Правилами. Оцениваемые письма включают в себя как отправленные налоговым органом в ответ на запрос налогоплательщика, так и письма, отправленные по собственной инициативе налогового органа в рамках информирования конкретных категорий налогоплательщиков. Письма каждого локального налогового органа оцениваются в контексте их соответствия требованиям соответствующих Правил через призму достоверного изложения положений налогового законодательства, административных процедур и формы подачи информации его адресату;
- при мониторинге проведённых встреч выборочно оценивается порядка 3–5 встреч за отчётный квартал с дифференциацией ситуаций, ставших причиной для проведения встречи. При этом оценивается степень подготовленности к встрече проведшего встречу сотрудника, изложение материала, степень вовлечённости участников в дискуссию.
- при мониторинге адресного информирования в случайном порядке выбирается 5–10 услуг по локальному налоговому органу и услуга оценивается в контексте соответствия требованиям Правил.

Азербайджан

5–10

оказанных сотрудником услуг различного характера — в центрах обслуживания налогоплательщиков

не менее одного письма

по каждому из направлений письменного информирования

Азербайджан

порядка **3–5**

проведённых встреч за отчётный квартал

5–10

услуг по локальному налоговому органу — при мониторинге адресного информирования

03 Лаборатория пользовательского тестирования

Азербайджан

В лаборатории пользовательского тестирования (UX) в пилотном режиме были исследованы два направления переписки:

Письма, направленные налогоплательщикам, которые впервые встали на учёт

Письма, направленные налогоплательщикам, которые не подавали декларацию в последнем отчётном периоде или сдали её с опозданием

Азербайджан

По результатам исследования, проведённого в лаборатории пользовательского тестирования (UX), подготовлены новые образцы писем по четырём критериям:



Упрощённый стиль изложения



Отказ от «нагромождённости» в тексте



Доступность информации в электронном кабинете



Возможность выборочного чтения ответов

Азербайджан

Новые образцы писем по обоим направлениям переписки переданы ТНО в качестве методической помощи.

Армения

Все письменные ответы анализируются в порядке старшинства. Разговоры сотрудников отдела-центра телефонных звонков записываются, случайные записи прослушиваются, чтобы оценить ясность, корректность и понятность ответов. Налогоплательщики также могут оценить качество ответа сотрудника и предоставленной информации после завершения звонка.

Письменные ответы анализируются с точки зрения

- Точности
- Ясности
- Полноты
- Соответствия законодательству

Армения

Для налогоплательщиков, которые начинают предпринимательскую деятельность, Управление обслуживания налогоплательщиков разрабатывает методические руководства с пошаговым описанием того, как правильно начать бизнес. Уже разработано руководство по системе микропредпринимательства; в ближайшее время выйдут руководства для плательщиков налога с оборота и других категорий налогоплательщиков.

По вопросам, которые граждане и налогоплательщики задают чаще всего, регулярно готовятся и публикуются краткие информационные видеоматериалы.

Беларусь

В МНС разговоры сотрудников с плательщиками записываются. Анализ записей позволяет оценить компетентность и вежливость сотрудников при ответе на обращения плательщиков. Текст письменных ответов контролируют руководители при согласовании (визировании).

Казахстан

01 Доступность разъяснений для публичного информирования

Казахстан

Чтобы сократить число обращений налогоплательщиков и участников ВЭД, Регламент ОГД по подготовке информации для публикации в СМИ и социальных сетях обязывает структурные подразделения передавать в пресс-службу скан-версии разъяснений на фирменном бланке КГД за подписью курирующего заместителя Председателя. Пресс-служба размещает их в социальных сетях, на популярных площадках «Параграф», «Учёт.kz», у блогеров и общественных деятелей. Разъяснения оформляются доступным текстом с минимальной отсылкой на НПА на государственном и русском языках. Темы разъяснений структурные подразделения КГД определяют по анализу наиболее часто поступающих обращений и проблемных зон деятельности ОГД.

02 Контроль качества письменных ответов

Казахстан

Те же требования доступности и лёгкости восприятия действуют и при подготовке ответов на обращения. Ответы проверяют руководители подразделений при согласовании проектов и руководство ОГД при подписании.

Сегодня в Республике Казахстан все обращения граждан принимаются и обрабатываются через Единую платформу «e-Otinish».

На платформе можно отслеживать этапы прохождения обращения, структурные подразделения и конкретных исполнителей, сроки рассмотрения, а также электронно оценивать ответы ОГД. В комментариях к оценке заявители выражают неудовлетворённость ответами или, наоборот, удовлетворённость; по ним КГД еженедельно отслеживает удовлетворённость заявителей ответами.

03 Контроль качества работы Контакт-центра

Казахстан

Предоставляемые операторами Контакт-центров ответы автоматически сохраняются в базе омниканальной платформы для дальнейшего анализа и мониторинга обращений.

По итогам устной консультации абоненту предлагается оценить работу оператора по 5-балльной шкале. За 5 мес. 2026 года охват оценками составил 51%, уровень удовлетворённости 97%.

Казахстан

51%

охват оценками
за 5 мес. 2026 года

97%

уровень
удовлетворённости

100%

охват
прослушиванием
разговоров
с отрицательными
оценками (от 1 до 3)

Казахстан

Аудиозаписи прослушиваются постоянно, а разговоры с отрицательными оценками (от 1 до 3) охвачены на 100%: так проверяется, корректно ли ответил оператор и обоснована ли оценка.

Компетентность работников Контакт-центров проверяется контрольными звонками (ежеквартально) и тестированием на знание налогового и таможенного законодательства (раз в полугодие); работники проходят обучение (еженедельно).

Казахстан



Кыргызстан

Государственная налоговая служба Кыргызской Республики контролирует качество устных и письменных ответов налогоплательщикам.

Специальная процедура оценки устных и письменных ответов на предмет доступности их восприятия налогоплательщиками не применяется. Вместе с тем качество консультаций и письменных ответов контролируется через анализ обращений, жалоб и отзывов налогоплательщиков и внутренний контроль деятельности сотрудников.

Кыргызстан

Качество устных консультаций контролирует отдел по предоставлению информации (Колл-центр). Телефонные обращения налогоплательщиков записываются. Руководитель подразделения постоянно отслеживает работу операторов, выборочно прослушивает записи разговоров и проверяет правильность, полноту и корректность консультаций. По результатам проверки при необходимости организуется дополнительное обучение сотрудников.

Кыргызстан

Качество письменных ответов контролирует отдел документационного обеспечения: проверяет соблюдение сроков рассмотрения обращений и правильность оформления ответов. Ответы должны содержать полную и исчерпывающую информацию по вопросам, поставленным заявителем. В случае нарушения сроков рассмотрения обращений либо подготовки неполных ответов к ответственным сотрудникам могут применяться меры дисциплинарного воздействия в соответствии с законодательством Кыргызской Республики.

Результаты анализа обращений, жалоб, предложений и отзывов налогоплательщиков используются для совершенствования деятельности налоговых органов, оптимизации отдельных процедур, организации дополнительного обучения сотрудников и повышения качества предоставляемых услуг.

Россия

В 2024 году был проведён эксперимент по внедрению Стандарта письменных коммуникаций в деятельность налоговых органов. Было определено 20 территориальных налоговых органов-участников эксперимента.

По результатам эксперимента доля положительных оценок увеличилась на 17%. Помимо оценки удовлетворённости налогоплательщиков, собиралась обратная связь от сотрудников, применяющих Стандарт в ежедневной работе. Оценка общей удовлетворённости сотрудников при применении Стандарта составила 4,4 из 5.

По результатам эксперимента было принято решение цифровизировать и масштабировать Стандарт. Сейчас на основе Стандарта разрабатывается Система интеллектуальной текстовой аналитики с применением технологий больших языковых моделей, чтобы сотрудники применяли Стандарт автоматически.

Россия

20

территориальных налоговых органов-участников эксперимента

на **17%**

увеличилась доля положительных оценок

4,4 из **5**

оценка общей удовлетворённости сотрудников при применении Стандарта

Таджикистан

Налоговый комитет постоянно контролирует качество письменных и устных консультаций налогоплательщикам. Все обращения, поступающие через Контакт-центр, электронную почту, онлайн-чат и иные электронные сервисы, регистрируются в специализированной информационной системе. Телефонные разговоры записываются и используются для мониторинга качества обслуживания, анализа обращений, выявления типичных проблем и повышения квалификации сотрудников.

Проекты письменных ответов по сложным вопросам проходят согласование и проверку профильными структурными подразделениями Налогового комитета.

Особое внимание уделяется

- Полноте
- Юридической обоснованности
- Ясности
- Доступности изложения информации

Узбекистан

01 Многоуровневый контроль за рассмотрением обращений

Узбекистан

Руководители налоговых органов либо иные уполномоченные должностные лица постоянно отслеживают и контролируют рассмотрение обращений структурными подразделениями и принимают меры, чтобы обращения рассматривались полно, объективно и своевременно.

Вышестоящие налоговые органы ежеквартально изучают и анализируют работу нижестоящих органов по рассмотрению обращений и результаты их рассмотрения, а также в установленном порядке принимают меры по устранению выявленных недостатков.

02 Статистический учёт и анализ обращений

Узбекистан

Налоговые органы и их должностные лица ведут статистический учёт поступивших, рассмотренных, удовлетворённых, неудовлетворённых и нерассмотренных обращений, а также иных соответствующих данных.

Чтобы выявлять и устранять причины, приводящие к нарушению прав, свобод и законных интересов физических и юридических лиц, а также интересов общества и государства, налоговые органы ежеквартально обобщают и анализируют обращения.

По итогам каждого месяца сведения о результатах встреч руководителей государственных налоговых органов с представителями физических и юридических лиц обобщаются и анализируются.

Узбекистан

По итогам обобщения и анализа обращений подразделения по работе с обращениями или профильные структурные подразделения готовят справки (обзоры), в которых отражены:

- Общие показатели работы с обращениями
- Наиболее часто поднимаемые в обращениях вопросы
- Основные недостатки и нарушения, выявленные по итогам рассмотрения обращений
- Меры, принятые для устранения причин, приводящих к нарушению прав, свобод и законных интересов физических и юридических лиц, а также интересов общества и государства

Узбекистан

Указанные справки (обзоры) направляются руководителю налогового органа с предложениями по:

- Повышению эффективности обеспечения законности при рассмотрении обращений
- Устранению причин, приводящих к нарушению прав, свобод и законных интересов физических и юридических лиц, а также интересов общества и государства
- Совершенствованию законодательства

03 Колл-центр

Узбекистан

В Едином информационно-консультационном Call-центре налоговой службы разговоры непрерывно записываются. Один из основных способов проверки: выборочное прослушивание аудиозаписей 28 сотрудников.

Узбекистан



ежеквартально

вышестоящие налоговые органы изучают и анализируют работу нижестоящих органов



28 сотрудников

выборочное прослушивание аудиозаписей Call-центра

04 Информационная система «Обратная связь с налоговыми органами»

Узбекистан

Действует информационная система «Обратная связь с налоговыми органами». По Приказу Налогового комитета № 159 от 29 мая 2024 года налогоплательщики могут оценить в ней ответ налогового инспектора. Руководитель структурного подразделения Налогового комитета, которое ответило на вопрос, анализирует оценки автора сообщения. Сотрудников, чьи ответы получают низкие оценки, направляют на повышение квалификации или назначают другого ответственного сотрудника.

Узбекистан

Чтобы ответы на сообщения были качественнее, сотрудники ответственнее, а их оценки выше, руководители структурных подразделений правильно распределяют сообщения между исполнителями, контролируют подготовку ответов и их своевременное направление автору сообщения.

Руководители структурных подразделений центрального аппарата Налогового комитета в режиме онлайн анализируют поступающие сообщения в информационной системе, выявляют существующие проблемы в разрезе направлений деятельности и регионов, а также принимают оперативные меры по их устранению.

03

Раздел 03 из 08

Редакционная политика для публичных информационных материалов

В разделе сравниваются подходы налоговых служб к подготовке публичных информационных материалов: регламентирующие документы, требования к содержанию и оформлению, форматы.

Различия между странами — прежде всего в степени формализации. Самый полный набор документов — в Азербайджане: Методическая инструкция по осуществлению внутренней и внешней коммуникации Министерства экономики, проекты Коммуникационной стратегии и Плана действий на 2026–2028 годы. В Казахстане публикации регламентирует отдельный Регламент, а информационную политику — Коммуникационная стратегия органов государственных доходов; в Узбекистане — Положение об Управлении по связям с общественностью, в Таджикистане — Концепция организации работы с налогоплательщиками и PR-стратегия, в Беларуси — ведомственный приказ по взаимодействию со СМИ, в Армении — внутренние процедуры Отдела информации и связей с общественностью. В Кыргызстане отдельной редакционной политики и единых требований к оформлению нет: действуют общее законодательство о СМИ и доступе к информации и общепринятые требования к материалам государственных органов.

Документы, регулирующие публичные материалы



Азербайджан

Методическая инструкция по осуществлению внутренней и внешней коммуникации



Казахстан

Регламент по подготовке информации для публикации в СМИ и социальных сетях



Узбекистан

Положение об Управлении по связям с общественностью



Таджикистан

Концепция организации работы с налогоплательщиками, PR-стратегия



Беларусь

Ведомственный приказ по взаимодействию со СМИ



Армения

Внутренние процедуры Отдела информации и связей с общественностью

Фирменный стиль закреплён отдельными документами в Азербайджане (Методическая инструкция) и Казахстане (Руководство по использованию элементов фирменного стиля КГД). Шире всего набор форматов в Армении (от пресс-релизов до подкастов), Таджикистане и Узбекистане (видеорепортажи, видеоинструкции, онлайн-семинары на YouTube); Азербайджан заявляет дифференцированный подход к целевым аудиториям. В Армении и Узбекистане ведётся аналитическая работа: изучаются темы общественного интереса, отслеживается информационное пространство.

ИТОГ РАЗДЕЛА

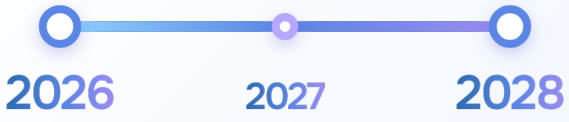
Почти везде закреплены единые принципы содержания материалов: достоверность, доступность, своевременность, простота изложения. Страны различаются степенью формализации редакционной политики и набором форматов: от полного комплекта документов в Азербайджане до опоры на общее законодательство в Кыргызстане.

Практики стран

Азербайджан

Коммуникационная политика ГНС при Министерстве экономики Азербайджанской Республики строится на единых принципах «Методической инструкции по осуществлению внутренней и внешней коммуникации Министерства экономики Азербайджанской Республики». Инструкция устанавливает правила организации и систематизации сбора, обработки, сверки, подтверждения и распространения информации во внутренней и внешней коммуникации, а также требования к визуальному оформлению материалов.

Для подготовки согласованной информации и сообщений, координации деятельности между структурными подразделениями, предоставления дифференцированного контентного подхода для целевых аудиторий, а также последовательного, точного и прозрачного информирования налогоплательщиков разработаны проекты Коммуникационной Стратегии взаимодействия Государственной налоговой службы с налогоплательщиками через коммуникационные каналы и Плана действий по реализации указанной Стратегии на 2026–2028 годы. Стратегическое планирование на трёхлетний период позволяет системно подходить к развитию коммуникаций и адаптировать форматы и содержание материалов в зависимости от потребностей различных категорий налогоплательщиков.



Азербайджан

Разработаны проекты Коммуникационной Стратегии и Плана действий по её реализации

Армения

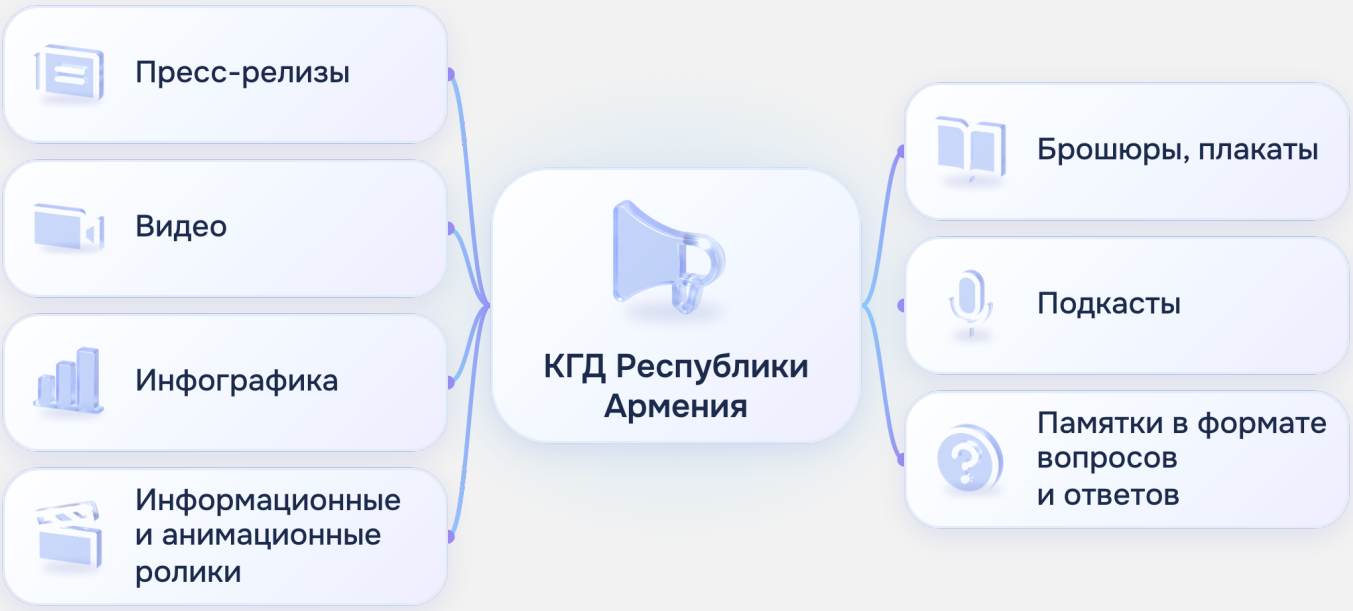
Приоритет редакционной политики КГД РА: общедоступно и оперативно информировать налогоплательщиков и физических лиц.

Информационные материалы об изменениях в налоговом законодательстве, проделанной и текущей работе, а также о показателях деятельности КГД РА готовятся преимущественно в сотрудничестве со специализированными подразделениями. На основе полученной от них информации, по мере необходимости, материалы редактируются и согласовываются Отделом информации и связей с общественностью КГД РА с профильными структурными подразделениями. После утверждения информации Председателем КГД РА она публикуется на официальном веб-сайте Комитета и одновременно распространяется на официальных страницах в социальных платформах (YouTube, Facebook, Twitter, Telegram, Instagram), а также в профессиональных группах социальных сетей. Дополнительно информация распространяется через средства массовой информации, включая онлайн-СМИ, газеты, телевизионные и радиокомпании.

Чтобы общество было лучше информировано, Отдел информации и связей с общественностью КГД РА изучает, анализирует и оценивает темы, представляющие общественный интерес, и в приоритетном порядке готовит по ним предложения для оперативного информирования в разных медиаформатах.

Армения

Основные требования к информационным материалам: общедоступность, чёткость изложения и соответствие общественным интересам. Чтобы материалы были наглядными, понятными и доступными, используются разные форматы, в том числе памятки в формате вопросов и ответов. Набор форматов позволяет адаптировать содержание под разные каналы распространения и категории аудитории.



Беларусь

В МНС разработан приказ по взаимодействию со средствами массовой информации.

Казахстан

При публикации информационных материалов органы государственных доходов Казахстана руководствуются Регламентом по подготовке информации для публикации в средствах массовой информации и социальных сетях. Общая информационная политика, инструменты и форматы публикуемых материалов определены Коммуникационной стратегией органов государственных доходов.

Редакционная политика следует принципам определённости и гласности: информация толкуется однозначно и распространяется открыто. Для графических материалов используются и «живой» фотоконтент, и рисунки, поэтому документальная достоверность сочетается с наглядностью.

Правила визуального оформления установлены Руководством по использованию элементов фирменного стиля Комитета государственных доходов, которое задаёт базовые элементы: логотип, цветовую гамму и шрифтовое оформление. Благодаря им целевая аудитория узнаёт информационные материалы, графики, брошюры, памятки и презентации. Единый фирменный логотип используют и все

Казахстан

территориальные подразделения КГД, поэтому коммуникации налоговых органов визуально едины на всех уровнях.



Логотип



Цветовая гамма



Шрифтовое оформление

Кыргызстан

Отдельная редакционная политика, регулирующая подготовку публичных информационных материалов Государственной налоговой службы Кыргызской Республики, не утверждена. При подготовке и распространении новостей, информационных сообщений, публикаций на официальном сайте и в социальных сетях, а также информационных материалов для налогоплательщиков (плакатов, брошюр, памяток, презентаций и иных материалов) Государственная налоговая служба руководствуется требованиями законодательства Кыргызской Республики, в том числе Закона Кыргызской Республики «О средствах массовой информации», Закона Кыргызской Республики «О праве на доступ к информации», а также иными нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность государственных органов.

По этим требованиям распространяемая информация должна соответствовать принципам открытости, достоверности, объективности, актуальности, своевременности и доступности, быть полной, понятной для целевой аудитории и не вводить пользователей в заблуждение.

Информационные материалы для налогоплательщиков готовит уполномоченное структурное подразделение Государственной налоговой службы, при необходимости с участием профильных подразделений.

Кыргызстан

Отдельного нормативного документа с едиными требованиями или правилами визуального оформления публичных информационных материалов нет. При подготовке материалов используются общепринятые требования к официальным информационным материалам государственных органов: они обеспечивают читаемость, наглядность и единообразие представления информации.

Россия

Регламент взаимодействия ФНС России со средствами массовой информации содержит требования по оформлению материалов для официального сайта ФНС России, процедуру отбора ответственными методологами значимых для налогоплательщиков материалов для официальной публикации и последующего размещения.

Публичные материалы ФНС России согласовываются пресс-службой центрального аппарата ФНС России или пресс-службами территориальных налоговых органов.

Таджикистан

В Налоговом комитете при Правительстве Республики Таджикистан подготовка и распространение публичных информационных материалов строятся на Концепции организации работы с налогоплательщиками, PR-стратегии налоговых органов Республики Таджикистан, Едином стандарте обслуживания налогоплательщиков и внутренних регламентах по информированию и взаимодействию с налогоплательщиками.

Основная задача информационно-разъяснительной работы: повышать налоговую грамотность населения, информировать налогоплательщиков об их правах и обязанностях, продвигать электронные сервисы и формировать доверие к налоговым органам.

Принципы информационно-разъяснительной работы

- Достоверность
- Актуальность
- Доступность
- Прозрачность
- Своевременность
- Клиентоцентричность

Таджикистан

Информация распространяется через официальный сайт Налогового комитета (www.andoz.tj), Личный кабинет налогоплательщика, мобильное приложение «Андози ман», Контакт-центр, еженедельную газету «Бочу Хироч», официальные страницы в социальных сетях, средства массовой информации, а также посредством семинаров, вебинаров, общественных обсуждений и консультативных встреч с представителями бизнеса.

Требования к информационным материалам:

- изложение информации простым и понятным языком;
- исключение излишне сложной юридической и технической терминологии;
- обеспечение точности и единообразия разъяснений налогового законодательства;
- ориентация материалов на потребности конкретных категорий налогоплательщиков;
- использование современных цифровых каналов коммуникации;
- обеспечение своевременного информирования о налоговых изменениях и новых электронных услугах.

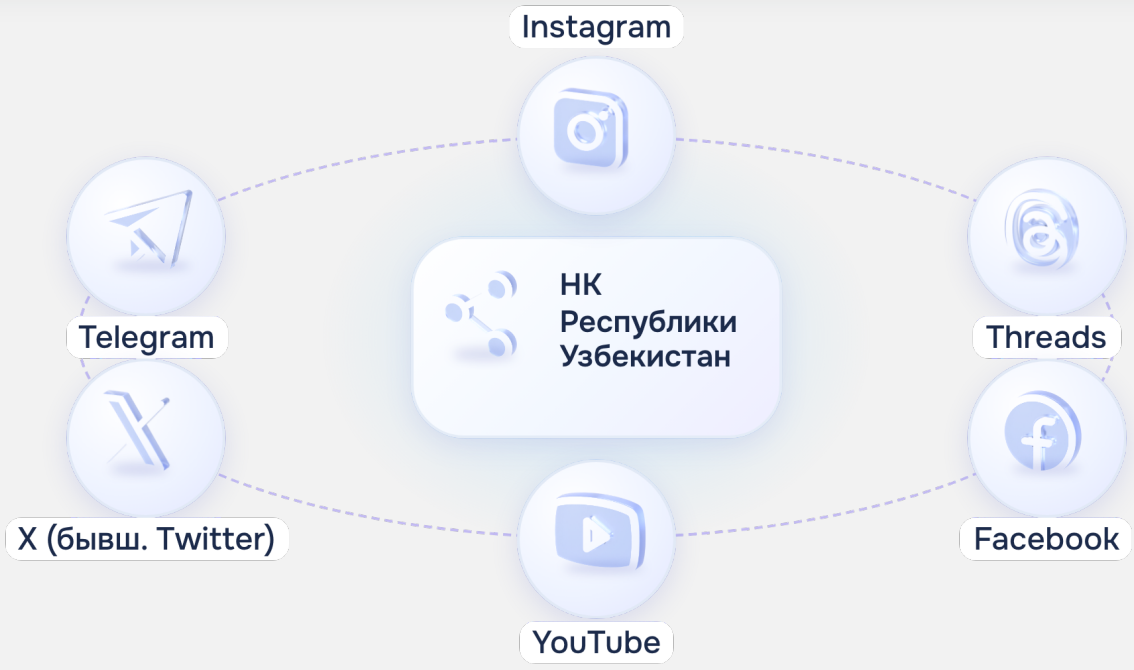
Чтобы информацию было удобно воспринимать, материалы оформляются по единым подходам. Широко используются инфографика, презентации, видеоролики, обучающие материалы, QR-коды, графические элементы, визуальные инструкции и другие современные цифровые форматы, понятные разным категориям пользователей.

Таджикистан

В соответствии с Концепцией организации работы с налогоплательщиками и PR-стратегией Налогового комитета приоритет отдан развитию цифровых коммуникаций, продвижению электронных сервисов, повышению удовлетворённости налогоплательщиков качеством обслуживания и формированию позитивного имиджа налоговых органов Республики Таджикистан.

Узбекистан

Информационные материалы Налогового комитета публикуются на официальном сайте https://gov.uz/oz/soliq и в официальных аккаунтах в социальных сетях. Готовит и редактирует их Управление по связям с общественностью вместе со специалистами структурных подразделений центрального аппарата Налогового комитета.



Узбекистан

Положение «Об Управлении по связям с общественностью» № 21 от 28.01.2022 г. определяет задачи, функции и полномочия Управления. В нём также закреплены принципы объективного, качественного и оперативного информирования; порядок подготовки и распространения информационных материалов; работа

Узбекистан

со СМИ, журналистами и блогерами; ведение официального сайта и социальных сетей; мониторинг информационного пространства; порядок реагирования на критические публикации и информационные атаки; планирование публичных выступлений руководства; требования к публикации официальной информации. Рабочий план составляется ежегодно и ежеквартально.

Информационные материалы предоставляются в виде статей, новостных сообщений, видеорепортажей, видеоинструкций, комментариев специалистов, инфографик и т. д. Проводятся опросы среди налогоплательщиков, онлайн-семинары через платформу YouTube.

04

Раздел 04 из 08

Особенности взаимодействия с физическими лицами, организациями, резидентами и нерезидентами

Права на обращение в налоговые органы, получение консультаций и разъяснений и доступ к электронным сервисам одинаковы для всех налогоплательщиков — физических и юридических лиц, резидентов и нерезидентов: это закреплено налоговым законодательством. Едины правила приёма и регистрации обращений, каналы взаимодействия, сроки рассмотрения и стандарты качества обслуживания.

Принцип недискриминации



Единые правила приёма и регистрации обращений для всех категорий заявителей



Одинаковый набор доступных каналов взаимодействия



Унифицированные сроки рассмотрения обращений



Единые стандарты качества обслуживания и подготовки ответов

ИТОГ РАЗДЕЛА

Равенство прав не исключает сервисной сегментации: в отдельных странах предусмотрены внеочередное обслуживание, отдельные сервисы для физических лиц и индивидуальных предпринимателей, адресная поддержка пожилых и маломобильных граждан. Содержание разъяснений зависит не от статуса заявителя, а от его налоговой ситуации и режима налогообложения. Нерезиденты в некоторых странах могут официально получить документы на иностранных языках.

Практики стран

Армения

Информация может предоставляться как на русском, так и на английском языках.

С 1 декабря 2025 года в налоговом органе введена в эксплуатацию электронная платформа по предоставлению справок о подтверждении статуса резидента Республики Армения. Через платформу организации, индивидуальные предприниматели и физические лица подают заявления на получение справок о подтверждении статуса резидента Республики Армения и получают справки в электронном виде, при необходимости на русском или английском языке.

Справки содержат QR-коды и контрольные коды, подлинность которых может быть проверена на соответствующей странице официального сайта Комитета государственных доходов.

Армения



1 декабря 2025 года

введена в эксплуатацию
электронная платформа
по предоставлению справок
о подтверждении статуса резидента



QR-коды и контрольные коды

подлинность справок может быть
проверена на официальном сайте
Комитета государственных доходов

Россия

Статья 3 Налогового кодекса Российской Федерации закрепляет принцип недискриминации налогоплательщиков. ФНС России реализует равный подход ко всем налогоплательщикам.

05

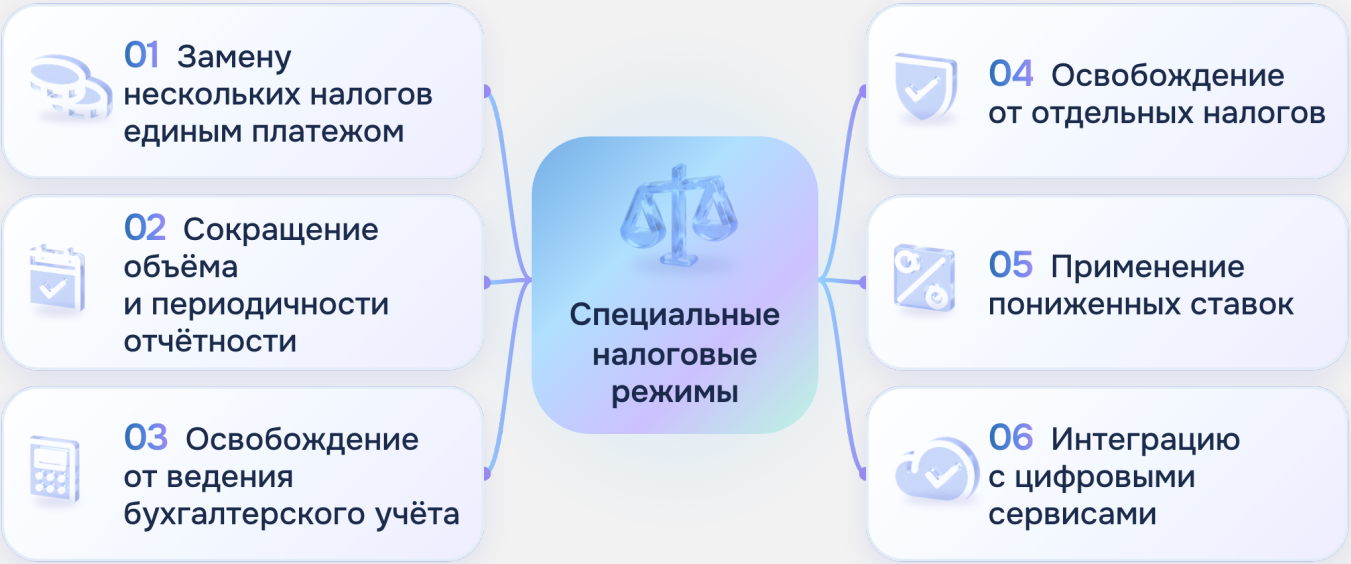
Раздел 05 из 08

Налоговые режимы, упрощающие взаимодействие с налогоплательщиками

Раздел посвящён специальным налоговым режимам, которые упрощают взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами: в центре внимания — ставки, условия применения, отчётность и отличия режимов.

Во всех странах специальные налоговые режимы ориентированы прежде всего на субъекты малого предпринимательства и сельскохозяйственных производителей.

Основные механизмы упрощения включают



01

Наиболее универсальным механизмом упрощения во всех странах служит замена нескольких налогов единым платежом. В Азербайджане упрощённый налог заменяет налог на прибыль и НДС. В Кыргызстане единый налог заменяет отдельные налоги, предусмотренные общим режимом. В Узбекистане налог с оборота фактически применяется вместо НДС и налога на прибыль для малого бизнеса. В Таджикистане единый сельскохозяйственный налог объединяет несколько обязательств для аграрного сектора.



02

Вторым важным механизмом служит сокращение объёма и периодичности отчётности. В Казахстане налоговая отчётность по упрощённой декларации представляется два раза в год. В Азербайджане в отдельных модификациях упрощённого налога декларирования нет вовсе, поскольку сумма налога фиксирована. В Кыргызстане единый налог позволяет сократить количество отчётных форм. В Таджикистане упрощённые режимы также предусматривают меньший объём отчётности, чем общий режим.



два раза в год

представляется отчётность по упрощённой декларации в Казахстане



4%

базовая ставка режима на основе упрощённой декларации в Казахстане



вплоть до 0%

дифференцированные ставки для отдельных категорий предпринимателей в Кыргызстане



03

Третьим механизмом служит освобождение от ведения бухгалтерского учёта или его упрощение: в Казахстане от учёта освобождены отдельные категории индивидуальных предпринимателей, в Кыргызстане при едином налоге ведётся упрощённый налоговый учёт, в Азербайджане — упрощённый налоговый и бухгалтерский учёт, в Узбекистане сокращён объём расчётов и отчётности.



04

Четвёртым активно используемым механизмом служит освобождение от отдельных налогов. В Казахстане специальные налоговые режимы предусматривают освобождение от уплаты НДС и социального налога. В Узбекистане налог с оборота применяется вместо НДС и налога на прибыль, а упрощённый НДС не требует уплаты налога на прибыль. В Кыргызстане единый налог освобождает от отдельных налогов, предусмотренных общим режимом.



05

Пятым механизмом служат пониженные ставки: в Казахстане по режиму на основе упрощённой декларации — 4%, в Кыргызстане для отдельных категорий предпринимателей — вплоть до 0%, в Узбекистане упрощённый НДС — 6%; в Азербайджане ставка упрощённого налога также низкая.



06

Шестым механизмом служит широкий охват налогоплательщиков, и это подтверждают статистические данные. В Казахстане 41,7% налогоплательщиков применяют режим на основе упрощённой декларации, 19,4% — режим для самозанятых. В Кыргызстане 67,18% налогоплательщиков работают по специальным налоговым режимам. В Армении доля налогоплательщиков, применяющих упрощённые режимы (налог с оборота и микропредпринимательство), за период с 2025 по 2026 год увеличилась с 61,3% до 66,2%.

ИТОГ РАЗДЕЛА

Режимы различаются ставками (от 0% для отдельных категорий в Кыргызстане до 6% упрощённого НДС в Узбекистане), периодичностью отчётности (в Казахстане — два раза в год, в Азербайджане в отдельных модификациях декларирования нет) и охватом: специальные режимы применяют 67,18% налогоплательщиков в Кыргызстане и 67,5% в Казахстане.

Практики стран

Азербайджан

Широко распространены разные формы упрощённого налогообложения. Их можно условно разделить на две основные модели:

С фактически полученного дохода

налог исчисляется без вычета расходов по установленным ставкам

На основе базового показателя

налог рассчитывается вне зависимости от дохода (например, количество пассажирских мест в автобусе, вид деятельности)

Азербайджан

Эти режимы охватывают самый широкий круг налогоплательщиков с небольшим оборотом: ставка упрощённого налога низкая, учёт упрощённый, а в отдельных модификациях нет обязательного декларирования, поскольку сумма налога фиксирована.

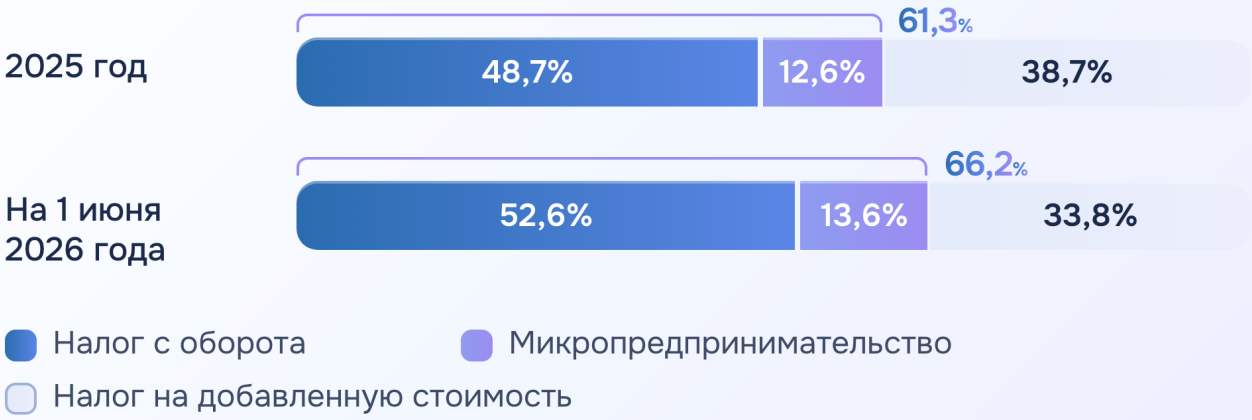
Армения

Согласно данным налогового органа, среди состоящих на учёте налогоплательщиков, осуществивших выбор системы, в течение 2025 года объявление о признании плательщиком налога с оборота представили 48,7%, а о признании субъектом микропредпринимательства – 12,6%. Плательщиками налога на добавленную стоимость в силу закона либо на основании представленных объявлений были 38,7% налогоплательщиков.

По состоянию на 1 июня 2026 года указанные показатели составили соответственно: плательщики налога с оборота – 52,6%, субъекты микропредпринимательства – 13,6%, плательщики налога на добавленную стоимость – 33,8%.

61,3% → 66,2%

Доля упрощённых режимов (налог с оборота и микропредпринимательство) за полтора года



Армения

Распределение налогоплательщиков по системам налогообложения показывает постепенное смещение предпочтений к упрощённым режимам (налог с оборота и микропредпринимательство): их доля за полтора года выросла с 61,3% до 66,2%, а доля плательщиков НДС соответственно сократилась. Это косвенно подтверждает востребованность упрощённых режимов среди налогоплательщиков. Но из представленных данных не следует, что сам выбор системы налогообложения упрощает взаимодействие: упрощение дают снижение отчётной

Армения

нагрузки, упрощённый учёт и сокращение административных процедур, предусмотренных для этих режимов.

Беларусь

Наибольшей популярностью у плательщиков пользуется специальный налоговый режим для физических лиц «Налог на профессиональный доход», который введён с 1 января 2023 года.

Казахстан

В Казахстане наряду с общеустановленным порядком налогообложения новым Налоговым кодексом предусмотрены специальные налоговые режимы, направленные на упрощение ведения бизнеса и исчисления налоговых обязательств для различных категорий налогоплательщиков: режим для самозанятых, режим на основе упрощённой декларации и режим для крестьянских или фермерских хозяйств.

Специальный налоговый режим для самозанятых предназначен для физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, не использующих труд наёмных работников и осуществляющих разрешённые виды деятельности. Механизмы упрощения взаимодействия: максимально упрощённый порядок исполнения налоговых обязательств; вовлечение граждан в легальное получение дохода посредством цифровых сервисов, что минимизирует личные контакты с налоговыми органами; отсутствие необходимости регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Специальный налоговый режим на основе упрощённой декларации относится к наиболее привлекательным для субъектов малого и среднего бизнеса. Механизмы упрощения взаимодействия: высокий порог дохода для применения, что позволяет широкому кругу налогоплательщиков использовать режим; отсутствие ограничений по численности работников, что снимает административные барьеры для расширения деятельности; единая ставка налога в размере 4 процентов с возможностью её корректировки местными представительными органами; освобождение от уплаты НДС и социального налога, что сокращает количество обязательных платежей и отчётности; представление налоговой отчётности и уплата налога всего два раза в год, что существенно сокращает периодичность взаимодействия с налоговыми органами; освобождение от ведения бухгалтерского учёта для отдельных категорий индивидуальных предпринимателей, что снижает административную нагрузку и затраты на бухгалтерское сопровождение.

Специальный налоговый режим для крестьянских или фермерских хозяйств позволяет сельхозтоваропроизводителям применять упрощённый порядок налогообложения при наличии земельных участков в пределах установленных законодательством нормативов. Механизмы упрощения: единый упрощённый порядок исполнения налоговых обязательств для сельскохозяйственного сектора; снижение отчётной нагрузки за счёт упрощённых форм декларирования; учёт сезонной специфики сельскохозяйственного производства.

По состоянию на 1 июня 2026 года

41,7%

около 1,2 млн налогоплательщиков — режим на основе упрощённой декларации

19,4%

543,5 тыс. физических лиц — режим для самозанятых

6,4%

179,0 тыс. индивидуальных предпринимателей — режим для крестьянских хозяйств

Кыргызстан

В Кыргызской Республике налогоплательщикам предоставлено право выбора между общим налоговым режимом и специальными налоговыми режимами в зависимости от характера деятельности и условий, предусмотренных налоговым законодательством.

Сейчас по общему налоговому режиму работают 32,81% налогоплательщиков, по специальным налоговым режимам 67,18%.

Кыргызстан



32,81%
Общий налоговый режим

67,18%
Специальные налоговые режимы

Кыргызстан

Один из наиболее востребованных специальных налоговых режимов: упрощённая система налогообложения на основе единого налога. Она упрощает взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами: налогов меньше, налоговый учёт проще, административная нагрузка ниже. Единый налог заменяет отдельные налоги, предусмотренные общим налоговым режимом, поэтому налоговые обязательства исчисляются и уплачиваются проще.

Ставки единого налога дифференцированы в зависимости от вида деятельности, формы расчётов и категории налогоплательщика. Для отдельных категорий субъектов малого предпринимательства предусмотрены пониженные ставки налога.

Эти меры позволяют существенно снизить административную и налоговую нагрузку на субъекты малого предпринимательства, упрощают исполнение налоговых обязательств и способствуют добровольному соблюдению налогового законодательства.

Россия

ФНС России 1 июля 2022 года реализовала Автоматизированную упрощённую систему налогообложения, полностью интегрированную в финансовую инфраструктуру. АУСН использует данные банков о транзакциях, поэтому подавать налоговые декларации не нужно: система заменяет до 10 стандартных форм отчётности. Она автоматически рассчитывает налог по выбранному объекту налогообложения («доходы» или «доходы минус расходы») на основе банковских данных при минимальном ручном вмешательстве, и бизнесу проще соблюдать требования. Сейчас АУСН действует в 87 регионах и обслуживает более 30 000 предприятий. Банки выплачивают заработную плату, рассчитывают НДФЛ и проводят платежи через единый налоговый счёт, и у предпринимателей остаётся больше времени на развитие бизнеса.

Россия

1 июля 2022 года

ФНС России реализовала Автоматизированную упрощённую систему налогообложения

до 10

стандартных форм отчётности заменяет АУСН

87

регионов, в которых действует АУСН

более 30 000

предприятий обслуживает АУСН

Управлять деятельностью можно через

- Личный кабинет налогоплательщика
- Интегрированные банковские платформы

Таджикистан

Наибольшей популярностью пользуются:

- Упрощённый режим налогообложения субъектов малого предпринимательства
- Упрощённый режим налогообложения производителей сельскохозяйственной продукции (единый сельскохозяйственный налог)

Таджикистан

Эти режимы позволяют снизить административную нагрузку на налогоплательщиков, упростить расчёт налоговых обязательств и сократить количество представляемой отчётности.

Узбекистан

На практике налогоплательщики выбирают режим налогообложения исходя из масштаба бизнеса, объёма доходов и того, с кем они работают.

Для малого бизнеса наиболее удобным считается налог с оборота. Его могут применять предприниматели и организации, годовой доход которых не превышает 12 000 базовых расчётных величин. Этот режим проще в администрировании, поскольку налог с оборота фактически применяется вместо НДС и налога

Узбекистан

на прибыль. За счёт этого уменьшается объём расчётов, отчётности и налоговых обязательств.

Если бизнес растёт и превышает установленный порог, он может перейти на упрощённый порядок уплаты НДС по ставке 6 процентов, введённый с 1 июня 2026 года Указом Президента Республики Узбекистан № УП-100 от 26 мая 2026 года. Такое право есть у предприятий общественного питания, торговли и сферы услуг, кроме крупных налогоплательщиков и предприятий с долей государства 50% и более; режим действует до 1 января 2030 года. При этом налогоплательщики, применяющие такой порядок, не уплачивают налог на прибыль. Это также делает режим более удобным для бизнеса по сравнению с общеустановленным порядком.

В то же время компании, которые активно работают с крупным бизнесом и плательщиками НДС, часто выбирают общеустановленный режим налогообложения. В этом случае применяется НДС по ставке 12 процентов и налог на прибыль по ставке 15 процентов. Такой режим удобен для участия в цепочке поставок, поскольку позволяет работать с зачётом НДС.

Узбекистан

малый бизнес

12 000

базовых расчётных величин — предел годового дохода для налога с оборота

бизнес, который растёт

6%

упрощённый НДС с 1 июня 2026 года

работа с крупными предприятиями

12% и 15%

НДС и налог на прибыль — общеустановленный режим



Для малого бизнеса наиболее востребованным остаётся налог с оборота. Для бизнеса, который растёт, удобным вариантом может быть упрощённый НДС. А для компаний, ориентированных на работу с крупными предприятиями, чаще подходит общеустановленный режим налогообложения.

06

Раздел 06 из 08

Налог на профессиональный доход и платформенная занятость

Раздел посвящён налогообложению самозанятых граждан и регулированию платформенной занятости в странах СНГ: специальным налоговым режимам для физических лиц, которые ведут профессиональную деятельность без образования юридического лица и без наёмных работников, и взаимодействию таких налогоплательщиков с цифровыми платформами.

Ключевые механизмы

01



Отсутствие необходимости регистрации в качестве индивидуального предпринимателя

02



Применение мобильных приложений и электронных сервисов

03



Автоматизация исчисления налоговых обязательств

04



Снижение налоговых ставок

05



Отсутствие или минимальный объём отчётности

06



Развитие платформенной занятости

07



Сокращение налоговых проверок



01

Первым ключевым механизмом служит отсутствие необходимости регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. В Казахстане новый специальный налоговый режим для самозанятых, введённый с 1 января 2026 года, прямо предусматривает возможность осуществления деятельности без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. В Кыргызстане патент на индивидуальную трудовую деятельность позволяет гражданам легализовать доходы без регистрации в качестве ИП. В Армении Налоговым кодексом определены виды деятельности, которыми имеют право заниматься только физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями, что создаёт правовую основу для самозанятости. В Беларуси налог на профессиональный доход также не требует регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.



02

Вторым важным механизмом служат мобильные приложения и электронные сервисы для регистрации, учёта доходов и уплаты налогов. В Казахстане применяется мобильное приложение для учёта доходов и исчисления социальных платежей. В Узбекистане самозанятые регистрируются через мобильное приложение «Soliq». В Кыргызстане патент оформляется через Кабинет налогоплательщика, мобильное приложение «Салык» и мобильные приложения банковских учреждений. В Беларуси плательщики налога на профессиональный доход регистрируются через мобильное приложение. С мобильными приложениями налогоплательщик проходит весь цикл взаимодействия, от регистрации до уплаты налога, без личного визита в налоговый орган.

Казахстан

Мобильное приложение для учёта доходов

Узбекистан

Мобильное приложение «Soliq»

Кыргызстан

Кабинет налогоплательщика, «Салык», приложения банков

Беларусь

Регистрация через мобильное приложение



03

Третьим механизмом служит автоматизация исчисления налоговых обязательств. В Казахстане мобильное приложение рассчитывает обязательства по социальным платежам. В Беларуси сумма налога исчисляется автоматически налоговым органом на основе данных о полученных доходах, а уплата производится на основании уведомления налогового органа. В Таджикистане в рамках пилотного проекта по цифровому налогообложению индивидуальных предпринимателей предусмотрена цифровая система, которая автоматически исчисляет налоговые обязательства и формирует отчётность без ручного заполнения документов. В Узбекистане в рамках развития платформенной занятости планируется автоматическое исчисление и уплата налогов через цифровые платформы. Автоматизация снижает риск ошибок, снижает трудозатраты налогоплательщиков и сводит к минимуму контакты с налоговыми органами.



04

Четвёртым механизмом служит снижение налоговых ставок для самозанятых по сравнению с общеустановленными режимами. В Узбекистане самозанятые уплачивают налог с оборота по ставке 1% (при базовой ставке 4%). В Таджикистане в рамках пилотного проекта предусмотрено снижение ставки для индивидуальных предпринимателей с 6% до 3%. В Беларуси ставка налога на профессиональный доход составляет 10%;

по ставке 20% облагается часть годового дохода от белорусских организаций и индивидуальных предпринимателей, превышающая 60 тыс. белорусских рублей. С 1 июля 2026 года установлена минимальная ежемесячная сумма налога: 45 белорусских рублей, для получателей пенсии — 18 белорусских рублей. В Кыргызстане стоимость патента фиксирована и зависит от вида деятельности, что делает налоговые обязательства заранее известными и предсказуемыми. В Азербайджане низкая ставка упрощённого налога стимулирует его применение самозанятыми лицами.

Ставки для самозанятых и ИП



1%

налог с оборота для самозанятых в Узбекистане (при базовой ставке 4%)



с 6% до 3%

снижение ставки для ИП, предусмотренное пилотным проектом в Таджикистане



10%

налог на профессиональный доход в Беларуси при работе с физическими лицами



05

Пятым механизмом служит отсутствие или минимальный объём отчётности. В Беларуси налог на профессиональный доход не требует подачи налоговых деклараций. В Кыргызстане применение патента позволяет гражданам легализовать доходы без ведения сложного налогового учёта и представления отчётности. В Азербайджане в отдельных модификациях упрощённого налога декларирования нет вовсе. В Казахстане специальный налоговый режим для самозанятых предусматривает максимально упрощённый порядок исполнения обязательств. В Узбекистане налог с оборота для самозанятых в четыре раза ниже общеустановленной ставки и не требует сложной отчётности.

06

Шестым важным направлением выступает развитие платформенной занятости. В Казахстане операторы интернет-платформ удерживают и перечисляют социальные платежи за самозанятых по доходам, полученным через платформу. В Узбекистане для самозанятых и индивидуальных предпринимателей предусматривается оказание государственных и финансовых услуг через цифровые платформы, включая регистрацию, приём платежей, формирование фискальных чеков, автоматическое исчисление и уплату налогов, а также направление отчётности. В Таджикистане в рамках Программы развития налогового администрирования на 2026–2030 годы продолжается изучение международного опыта налогообложения платформенной занятости. В Азербайджане разрабатывается проект по привлечению к режиму «самозанятые» определённой группы налогоплательщиков с созданием новых электронных сервисов.

07

Седьмым важным элементом служит сокращение налоговых проверок за счёт автоматизации. В Таджикистане в рамках пилотного проекта предусмотрено существенное сокращение количества налоговых проверок за счёт автоматизированного учёта операций через цифровые платёжные инструменты. Ожидается, что этот механизм снизит административное давление на малый бизнес и повысит уровень доверия между налогоплательщиками и налоговыми органами.

ИТОГ РАЗДЕЛА

В рассмотренных странах сформированы или активно формируются специальные налоговые режимы для самозанятых граждан, построенные на максимальном упрощении взаимодействия с налоговыми органами. Все страны движутся к бесконтактным цифровым механизмам исполнения налоговых обязательств для физических лиц, которые ведут предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Практики стран

Азербайджан

В стране действует упрощённый режим налогообложения, который применяется к субъектам предпринимательства, в том числе к самозанятым лицам.

Сейчас разрабатывается проект по привлечению к режиму «самозанятые» определённой группы налогоплательщиков. Проект предусматривает изменение подходов к налогообложению и создание новых электронных услуг (сервисов).

Армения

В РА уже введён институт самодекларирования налогоплательщиков, и Налоговый кодекс Республики Армения определяет виды деятельности, которыми имеют право заниматься только физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями.

Беларусь

В Республике Беларусь с 1 января 2023 года применяется налог на профессиональный доход — режим, близкий к российскому НПД.

с 1 января 2023 года | **в Республике Беларусь введён «Налог на профессиональный доход»**

Казахстан

Новым Налоговым кодексом Республики Казахстан, введённым в действие с 1 января 2026 года, введён новый специальный налоговый режим для самозанятых. Его цель: вовлечь граждан в легальное экономическое поле с помощью максимально простого цифрового механизма исполнения налоговых обязательств.

Новый режим позволяет работать без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, вести учёт доходов и исчислять обязательства по социальным платежам в мобильном приложении и взаимодействовать с налоговыми органами в упрощённом порядке.

с 1 января 2026 года | **в Казахстане реализован новый специальный налоговый режим для самозанятых**

Казахстан

Режим предназначен для физических лиц, не использующих труд наёмных работников и соответствующих установленным условиям применения по доходу и видам деятельности.

Одновременно развивается направление платформенной занятости. В действующем законодательстве уже предусмотрено участие операторов интернет-платформ, которые удерживают и перечисляют социальные платежи за самозанятых по доходам, полученным через платформу. Это упрощает исполнение обязательств самозанятыми лицами, работающими через интернет-платформы.

Развитие СНР для самозанятых и механизмов платформенной занятости относится к приоритетным направлениям совершенствования коммуникаций налоговых органов с физическими лицами в цифровой экономике.

Кыргызстан

В Кыргызской Республике функции, схожие с режимом налога на профессиональный доход, применяемым в Российской Федерации, выполняет патент на индивидуальную трудовую деятельность.

Этот режим предназначен для физических лиц, самостоятельно оказывающих услуги или выполняющих работы (няни, репетиторы, электрики, сантехники и др.), и позволяет осуществлять деятельность в легальном и упрощённом порядке. Налоговая нагрузка определяется стоимостью патента, установленной в зависимости от вида деятельности.

С патентом граждане легализуют доходы без сложного налогового учёта и налоговой отчётности, и взаимодействие с налоговыми органами существенно упрощается.

В рамках цифровизации налогового администрирования патент оформляется в электронном виде через сервисы Государственной налоговой службы: граждане приобретают его дистанционно, без посещения налогового органа. Банковские приложения, через которые это можно сделать, интегрированы с сервисами Государственной налоговой службы.



Кабинет налогоплательщика



Мобильное приложение «Салык»



Мобильные приложения банковских учреждений

Кыргызстан

Оплатить патент тоже можно электронно: через банковские приложения, платёжные терминалы, банкоматы и иные электронные платёжные сервисы.

Кыргызстан

Государственная налоговая служба продолжает развивать электронные сервисы и дистанционные каналы взаимодействия с налогоплательщиками, чтобы налоговые обязательства было проще исполнять, а государственные услуги можно было получить в электронном формате.

Россия

ФНС России с 2019 года реализовала специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход», который ориентирован на физических лиц, ведущих экономическую деятельность без наёмных работников и получающих доход от реализации товаров, работ и услуг. Плательщику НПД не нужно подавать налоговые декларации и применять контрольно-кассовую технику. Система автоматически рассчитывает налоговые обязательства по ставкам 4% (при расчётах с физическими лицами) и 6% (при расчётах с юридическими лицами и ИП). Режим действует на всей территории России и обслуживает более 15,9 млн самозанятых.

Россия

с 2019 года

ФНС России реализовала специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход»

4%

ставка при расчётах с физическими лицами

6%

ставка при расчётах с юридическими лицами и ИП

более 15,9 млн

самозанятых обслуживает режим

Управлять деятельностью можно через



Мобильное приложение «Мой налог»



Банковские приложения

Таджикистан

В Республике Таджикистан ведётся работа по развитию современных механизмов налогообложения самозанятых лиц, индивидуальных предпринимателей и субъектов платформенной занятости с использованием цифровых технологий.

Агентство по инновациям и цифровым технологиям при Президенте Республики Таджикистан вместе с Налоговым комитетом при Правительстве Республики Таджикистан разработало пилотный проект по цифровому налогообложению индивидуальных предпринимателей.

Основная цель проекта: создать максимально простые и удобные условия для ведения малого бизнеса, сократить административную нагрузку на предпринимателей, развить безналичные расчёты и повысить прозрачность предпринимательской деятельности.

В рамках пилотного проекта предусмотрено снижение налоговой ставки для индивидуальных предпринимателей с 6 до 3 процентов, а также цифровая система, которая автоматически исчисляет налоговые обязательства, формирует необходимую отчётность и обменивается данными в электронном виде без ручного заполнения документов.

Важная особенность проекта: налоговых проверок станет существенно меньше благодаря автоматизированному учёту операций через цифровые платёжные инструменты. При этом личные переводы граждан защищены: система не распространяется на переводы между членами семьи, родственниками и друзьями через электронные платёжные инструменты.



Банковские карты



POS-терминалы



Единые QR-коды

Таджикистан

Пилотный проект должен стимулировать добровольное соблюдение налогового законодательства, расширить использование цифровых финансовых технологий, вывести предпринимательскую деятельность из неформального сектора экономики и создать благоприятные условия для развития малого бизнеса.

Кроме того, в рамках Программы развития налогового администрирования Республики Таджикистан на 2026–2030 годы продолжается изучение международного опыта налогообложения самозанятых лиц и платформенной занятости. В дальнейшем планируется расширять цифровые сервисы, развивать дистанционное исполнение налоговых обязательств и внедрять современные решения, которые сделают взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами простым, удобным и прозрачным.

Узбекистан

В Узбекистане для самозанятых лиц уже предусмотрен упрощённый порядок налогообложения.

Самозанятые лица с годовым доходом до 12 000 базовых расчётных величин уплачивают налог с оборота по сниженной ставке 1 процент.

Для сравнения: базовая ставка налога с оборота составляет 4 процента.

Узбекистан

1 процент



налог с оборота для самозанятых с годовым доходом до 12 000 базовых расчётных величин

4 процента



базовая ставка налога с оборота

Узбекистан

Если доход самозанятого превышает установленный порог, он переходит на общеустановленный порядок налогообложения с уплатой НДС и налога на прибыль.

Самозанятые регистрируются бесплатно, как правило через мобильное приложение налоговых органов «Soliq».

Также ведётся работа по развитию платформенной занятости. Для самозанятых лиц и индивидуальных предпринимателей предусматривается оказание государственных и финансовых услуг через цифровые платформы.

Через такие платформы можно будет регистрировать и приостанавливать деятельность, принимать платежи, формировать фискальные чеки, автоматически исчислять и уплачивать налоги, а также направлять налоговую и иную отчётность.

В Узбекистане уже созданы упрощённые условия для самозанятых лиц, а дальнейшая работа направлена на то, чтобы основные процессы (от регистрации до уплаты налогов) осуществлялись в электронном виде и были максимально удобны для граждан.

07

Раздел 07 из 08

Исследования уровня удовлетворённости налогоплательщиков качеством устных и письменных ответов сотрудников налоговых органов

Раздел посвящён тому, как изучается удовлетворённость налогоплательщиков качеством устных и письменных ответов сотрудников налоговых органов. Рассматриваются механизмы сбора обратной связи, методы оценки качества обслуживания, периодичность исследований и то, как их данные используются для повышения стандартов взаимодействия с налогоплательщиками.

Изучение удовлетворённости по странам

Каналы оценки	Кто проводит исследования	Результаты и их использование
Азербайджан		
пульты оценки (5 баллов), QR-коды, опросы волонтёров, электронный кабинет, интернет- и exit-опросы	силами налоговой службы	по итогам UX-исследований — новые образцы писем
Армения		
оценка ответа после звонка	—	Центр телефонных обращений переведён в Управление обслуживания налогоплательщиков
Беларусь		
оценка после получения услуги	силами налогового органа	—
Казахстан		
E-salyq Azamat, Salyqbot, e-Otinish, IVR-напоминание и SMS	Агентство по делам госслужбы, частные организации; свыше 12 тыс. респондентов в 2025 г.	удовлетворённость 91,1% (2025 г.); разговоры с низкими оценками прослушиваются полностью

Кыргызстан		
Колл-центр, «Оценка качества Единого окна»	силами налоговой службы; исследование затрат (проект Всемирного банка), планируются независимые	–
Таджикистан		
Контакт-центр, Личный кабинет, сайт, «Андози ман», QR-коды	силами налогового органа; раз в три года – независимые организации	96,3% – «хорошо» и «отлично»
Узбекистан		
–	регулярное изучение общественного доверия – в Дорожной карте на 2026–2030 годы	механизмы использования результатов прорабатываются

«–» – в ответах страны не указано

91,1%

уровень удовлетворённости за 2025 год в Казахстане (90,7% в 2024 году)

97%

по устным ответам контакт-центров Казахстана за 5 месяцев 2026 года

96,3%

респондентов в Таджикистане оценили качество услуг на «хорошо» и «отлично»

ИТОГ РАЗДЕЛА

В большинстве рассмотренных стран обратная связь об удовлетворённости налогоплательщиков собирается по многим каналам и встроена в процессы обслуживания; специальные исследования качества ответов проводятся не везде: в Кыргызстане их пока нет, в Узбекистане они запланированы. Наиболее продвинутые системы сочетают внутренние и внешние механизмы оценки, охватывают много респондентов, собирают обратную связь цифровыми инструментами и используют результаты для реального улучшения качества услуг. Показатели удовлетворённости в странах, где проводятся количественные исследования, высокие (91–97%). Перспективными представляются внедрение систем регулярного изучения общественного доверия (Узбекистан), расширение UX-тестирования на разные категории обращений (Азербайджан), независимые исследования с привлечением экспертов (Кыргызстан) и дальнейшая интеграция механизмов обратной связи с обучением сотрудников и совершенствованием сервисов.

Практики стран

Азербайджан

Удовлетворённость налогоплательщиков устными услугами изучается по нескольким направлениям. В каждом ЦОН налогоплательщик может оценить качество оказанной услуги:

С помощью пульта оценки качества обслуживания по заданной 5-балльной системе

С помощью сканирования QR-кода и ответа на вопросы, связанные с качеством оказанной услуги



Волонтёры в сервисных центрах проводят опросы на различные темы



В электронном кабинете проводятся адресные опросы с различными целевыми аудиториями

Азербайджан

Кроме того, разрабатывается пилотный проект: в ЦОН появится ящик жалоб и предложений, через который налогоплательщик сможет поделиться мнением.

Главное управление обслуживания налогоплательщиков периодически проводит интернет-опрос о качестве услуг своих локальных структур, а на местах опрашивает получивших услугу по принципу «exit poll».

Опросы проводит и Управление медиа и коммуникаций на официальном сайте ГНС по предложениям соответствующего ведомства (https://www.taxes.gov.az/az/page/sorgular-ve-teklifler).

Армения

Чтобы повысить качество обслуживания налогоплательщиков и обеспечить единые подходы в работе подразделений по обслуживанию налогоплательщиков, Центр телефонных обращений перевели в Управление обслуживания налогоплательщиков Комитета государственных доходов Республики Армения.

В результате появились условия для единой информационной платформы сотрудников подразделений по обслуживанию налогоплательщиков и операторов центра телефонных обращений, а также для механизма оперативного информирования об изменениях в законодательстве.

Беларусь



Удовлетворённость плательщиков качеством ответов сотрудников налоговых органов Министерство по налогам и сборам изучает самостоятельно. Анализируются качество оказания услуг, время оказания услуги, уровень удовлетворённости.

Казахстан

Раньше качество государственных услуг ОГД оценивал Центр исследований «Сандж».

Сейчас уполномоченным органом по оценке и контролю за качеством оказания государственных услуг в Республике Казахстан выступает Государственное учреждение «Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы». Социологические исследования по его заказу проводят частные организации.

В 2025 году социологическое исследование проведено Общественным объединением «Восточно-Казахстанское молодёжное информационно-аналитическое агентство» по заказу Агентства по делам государственной службы.

В ходе социологического исследования опрошено свыше 12 тыс. респондентов по 70 видам государственных услуг.

Социологическое исследование проведено по 3 видам государственных услуг, оказываемых органами государственных доходов: «Постановка и снятие с учёта контрольно-кассовых машин», «Проведение зачётов и возвратов налогов, платежей в бюджет, пени, штрафов», «Возврат налога на добавленную стоимость из бюджета».

Общий уровень удовлетворённости за 2025 год составил 91,1% против 90,7% за 2024 год.

Казахстан

свыше 12 тыс.

респондентов опрошено в ходе социологического исследования

70 видов

государственных услуг охвачено исследованием

3 вида

государственных услуг, оказываемых органами государственных доходов

91,1%

общая оценка уровня удовлетворённости за 2025 год (90,7% за 2024 год)

Казахстан

С развитием новых форматов взаимодействия с налогоплательщиками опросы проводятся и в цифровых продуктах КГД: в приложении E-salyq Azamat и чат-боте «Salyqbot» в Telegram.

В них есть опросники о качестве оказания государственных услуг и уровне коррупции.

На Единой платформе приёма обращений граждан «e-Otinish» можно оценить ответы ОГД.

Устные ответы контакт-центров ОГД абоненты оценивают по 5-балльной шкале после разговора: голосовой IVR напоминает об оценке, а если оценки нет, абоненту приходит SMS с просьбой оценить оказанную услугу. Уровень удовлетворённости за 5 мес. 2026 года составил 97%.

Кыргызстан

В настоящее время Государственная налоговая служба Кыргызской Республики не проводит отдельных исследований уровня удовлетворённости налогоплательщиков качеством устных и письменных ответов сотрудников налоговых органов, а также специальных исследований уровня понятности и доступности восприятия текстов ответов на обращения граждан и организаций.

Вместе с тем в Государственной налоговой службе применяются механизмы получения обратной связи от налогоплательщиков по качеству предоставляемых консультационных услуг. В частности, после консультации через Колл-центр налогоплательщики могут оценить качество обслуживания, а обратная связь собирается и через систему «Оценка качества Единого окна».

Полученные оценки и отзывы используются для мониторинга качества обслуживания, выявления проблемных вопросов и принятия мер по совершенствованию работы сотрудников и сервисов налоговых органов.

Кроме того, в рамках проекта Всемирного банка проводится исследование по оценке затрат налогоплательщиков на соблюдение требований налогового законодательства при проводимых реформах налогового администрирования.

Чтобы и дальше совершенствовать взаимодействие с налогоплательщиками, планируется проводить исследования с привлечением независимых экспертов, в том числе об удовлетворённости качеством коммуникаций с налоговыми органами и доступности информации.

Россия

Каждый полученный ответ от налогового органа налогоплательщик может оценить по 5-балльной шкале в личном кабинете налогоплательщика. Оценки аккумулируются в Омниканальной платформе. Каждый квартал формируется рейтинг территориальных налоговых органов по оценке удовлетворённости налогоплательщиков.

По итогам звонка в Единый контакт-центр налогоплательщику предлагается поставить оценку от 1 до 5.

Россия

от 1 до 5

оценка ответа налогового органа в личном кабинете и звонка в Единый контакт-центр

каждый квартал

формируется рейтинг территориальных налоговых органов по оценке удовлетворённости

Таджикистан

Налоговый комитет регулярно отслеживает удовлетворённость налогоплательщиков качеством предоставляемых услуг.

В 2025 году на официальном сайте Налогового комитета был внедрён специальный модуль оценки качества государственных услуг. В оценке приняли участие 14 324 пользователя.

По результатам мониторинга 96,3 процента респондентов оценили качество услуг на «хорошо» и «отлично», 2,8 процента — на «удовлетворительно» и только 0,8 процента — на «неудовлетворительно».

14 324

пользователя приняли участие в оценке качества государственных услуг на сайте Налогового комитета в 2025 году



Таджикистан

Дополнительно отзывы собираются через Контакт-центр, Личный кабинет налогоплательщика, официальный сайт, мобильное приложение «Андози ман» и QR-коды, размещённые во всех территориальных налоговых органах.

Кроме того, каждые три года Налоговый комитет привлекает независимые организации для проведения внешних исследований удовлетворённости налогоплательщиков.

Узбекистан

В соответствии с Дорожной картой по развитию налогового администрирования и деятельности налоговых органов на 2026–2030 годы, утверждённой Указом Президента Республики Узбекистан № УП-95 от 19 мая 2026 года, на республиканском уровне предусматривается внедрение системы регулярного изучения уровня общественного доверия к налоговым органам.



Узбекистан

Дорожная карта по развитию налогового администрирования: внедрение системы регулярного изучения уровня общественного доверия

Узбекистан

Система будет учитывать и качество взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиками: доступность налоговых услуг, своевременность и полноту ответов, понятность разъяснений для граждан и субъектов предпринимательства.

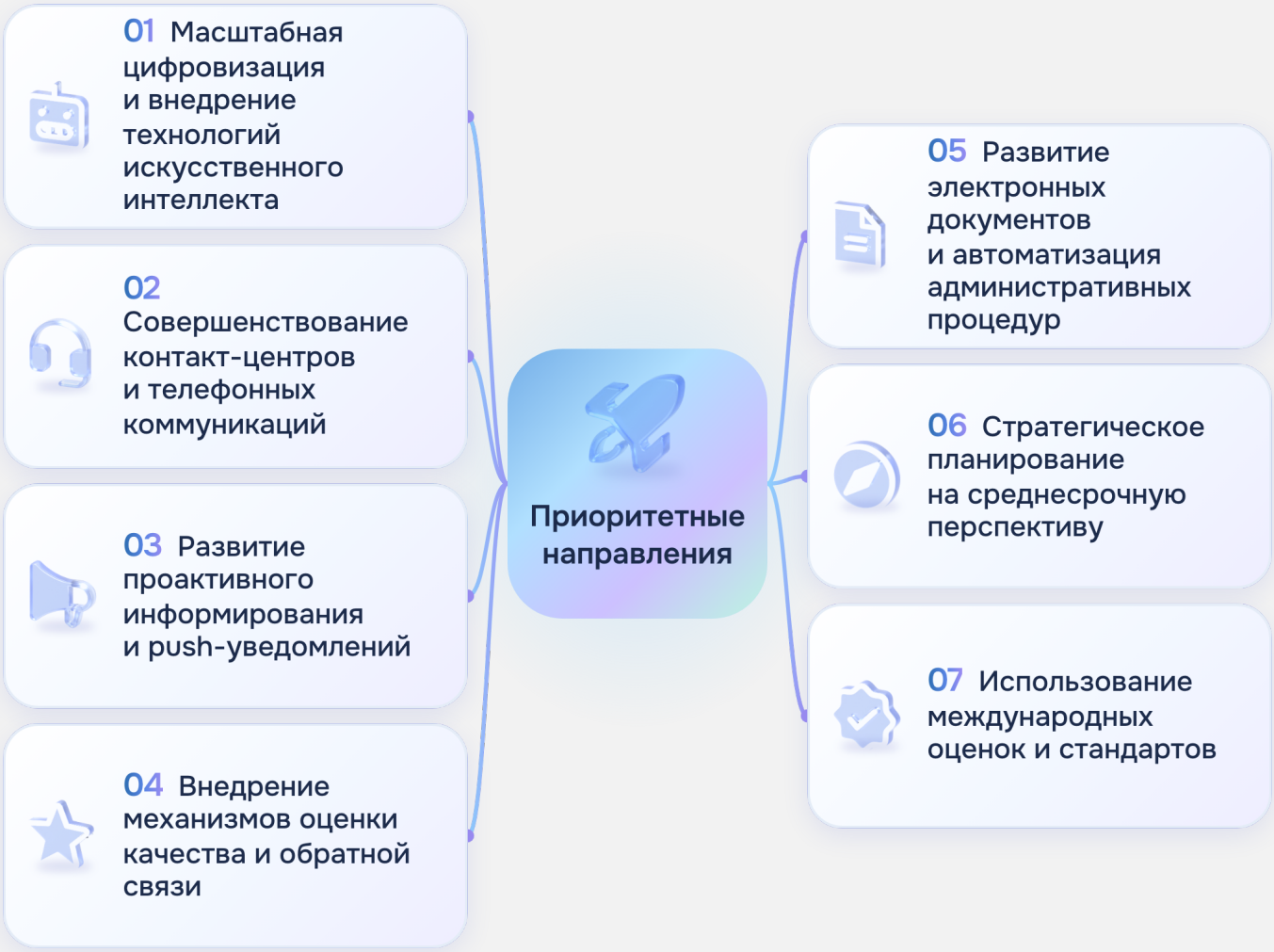
Сейчас прорабатываются практические механизмы реализации этой системы: порядок сбора обратной связи, анализа обращений и использования результатов для дальнейшего повышения качества коммуникации с налогоплательщиками.

08

Раздел 08 из 08

Текущие меры и планы развития системы коммуникаций с физическими лицами и организациями

Раздел посвящён текущим мерам и планам налоговых служб по развитию системы коммуникаций с физическими лицами и организациями: здесь собраны и уже выполненные в 2026 году действия, и планы на 2026–2030 годы. Рассмотрены стратегические направления развития и запланированные мероприятия: модернизация каналов взаимодействия, новые цифровые сервисы, повышение качества обслуживания и клиентоориентированности налоговых органов.



ИТОГ РАЗДЕЛА

Рассмотренные страны планируют дальнейшее развитие системы коммуникаций с налогоплательщиками; часть документов пока находится в стадии проектов. Наиболее выраженные общие тенденции: масштабная цифровизация, внедрение технологий искусственного интеллекта, развитие контакт-центров, проактивное информирование, внедрение механизмов оценки качества и стратегическое планирование на среднесрочную перспективу. Наиболее амбициозные и детальные планы у Казахстана и Таджикистана, где кроме национальных инициатив учитываются международные стандарты и оценки.

Практики стран

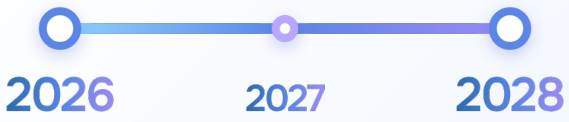
Азербайджан

Сейчас разрабатывается многоуровневая стратегическая программа по развитию сферы обслуживания налогоплательщиков. Она охватывает улучшение кадрового ресурса и его более эффективное использование, оптимизацию учётных данных налогоплательщиков, большую клиентоориентированность услуг, использование пользовательского опыта в развитии налогового администрирования, развитие электронных услуг, расширение проактивных и ситуативных услуг и т. д. Принятие и применение программы позволит улучшить обслуживание налогоплательщиков.

Государственная налоговая служба при Министерстве экономики постоянно ведёт свои официальные интернет-ресурсы и страницы в социальных сетях, размещает интересующую налогоплательщиков информацию и совершенствует эту работу. Для обратной связи на официальном сайте ГНС и на страницах в соцсетях работают электронная услуга и чат-бот. В планах: продолжить работу над чат-ботом, продолжать публиковать поясняющие инфографические материалы и видеоинструкции для пользователей налоговых услуг ГНС, запускать новые проекты в социальных сетях.

Азербайджан

Разработаны проекты Коммуникационной Стратегии взаимодействия Государственной налоговой службы при Министерстве экономики Азербайджанской Республики с налогоплательщиками через коммуникационные каналы и Плана действий по реализации этой Стратегии на 2026–2028 годы.



Азербайджан

Проект Плана действий по реализации Коммуникационной Стратегии взаимодействия с налогоплательщиками

Армения

В течение ближайших двух лет планируется завершить внедрение Системы автоматизированного учёта государственной пошлины. В результате уполномоченные органы будут передавать через систему сведения о выданных лицензиях и изменениях в них, государственная пошлина будет уплачиваться через создаваемый единый счёт, а обязательства будут отражаться в карточках лицевых счетов учёта государственной пошлины в разрезе уполномоченных органов.

Кроме того, предусматривается внедрение ещё четырёх систем:

Автоматизированная система подтверждения заявлений о ввозе товаров и уплате косвенных налогов

Программа по внедрению QR-кодов в электронные документы налогового органа



Система автоматизированного учёта результатов административных актов



Инструмент с элементами искусственного интеллекта (chatbot, voicebot)

Армения

В частности:

- В результате внедрения автоматизированной системы подтверждения заявлений о ввозе товаров и уплате косвенных налогов при импорте товаров из государств – членов ЕАЭС заявление о ввозе будет подтверждаться системой автоматически при условии уплаты косвенных налогов в установленные сроки. В противном случае система автоматически откажет в подтверждении заявления.
- В результате внедрения программы по использованию QR-кодов в электронных документах налогового органа документ, распечатанный или загруженный из информационной базы налогового органа либо из личного кабинета налогоплательщика, будет содержать QR-код и контрольный код, подтверждающие его заверение налоговым органом. Подлинность документа можно будет проверить путём сканирования QR-кода либо посредством ввода контрольного кода на официальных сайтах КГД (src.am) или verify.e-gov.am.
- В результате внедрения системы автоматизированного учёта результатов административных актов обязательства, начисленные административными актами налогового органа, после вступления таких актов в силу и истечения сроков их обжалования будут автоматически отражаться в карточках лицевых счетов налогоплательщиков.

Инструмент оперативного получения информации для налогоплательщиков с элементами искусственного интеллекта (chatbot, voicebot) позволит быстрее отвечать на часто повторяющиеся и простые вопросы налогоплательщиков: в его основе будет структурированная и регулярно обновляемая база часто задаваемых вопросов.

Беларусь

В МНС утверждён План работы Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь на 2026 год. Один из пунктов плана: клиентоориентированная система взаимодействия с плательщиками и оказание качественных налоговых услуг, включая проведение широкомасштабной информационно-разъяснительной работы.

Казахстан

- интеграция платформы по приёму звонков с API-сервисами ИС Комитета, что позволит обслуживать НП по наиболее популярным вопросам роботом без участия операторов (к примеру, сведения о задолженности, причины приостановления расходных операций и другие данные по налоговым и таможенным обязательствам);
- интеграция платформы с базой мобильных граждан и данными ГБД ФЛ для автоматической идентификации клиента и обеспечения защиты персональных данных, налоговой тайны;
- внедрение карточки абонента по исполнению налоговых, таможенных обязательств на базе мобильного приложения МФ «Единый личный кабинет» (регистрационные данные, СНР, неисполненные уведомления, действующие ограничения, сведения о задолженности), что позволит сократить время обслуживания абонента;
- внедрение на платформе ИИ и запуск ИИ-бота по предоставлению консультаций на основе базы знаний и анализа поступающих вопросов;
- внедрение речевой ИИ-аналитики для автоматизации определения качества обслуживания операторами, а также психоэмоционального портрета абонента на основе анализа предыдущих обращений, включая анализ тональности голоса;
- подключение на платформе функционала по отправке исходящих точечных, массовых push-сообщений на мессенджеры, электронную почту, в Кабинет налогоплательщика;
- запуск функционала по рассылке оперативных push-сообщений операторам для информирования по экстренным вопросам, обновлениям, изменениям и обеспечения единообразной консультации;

Казахстан

- QR-опросники по оценке деятельности органов государственных доходов;
- внедрение опросников по качеству получения госуслуг в ИС Комитета.

Казахстан

Кроме того, 14 января 2026 года звонки перевели на новую платформу приёма и исключили звено операторов первой линии. Около четырёх лет, с 2022 года, первой линией была Госкорпорация «Правительство для граждан», уполномоченная в Казахстане как Единый контакт-центр по вопросам госуслуг.

Теперь после робота звонки поступают напрямую к операторам КГД: «узкое горло» на первой линии устранено, время ожидания абонента сократилось. Особенно важно, что налогоплательщику больше не нужно дважды повторять свой вопрос, как раньше, когда это часто вызывало у абонента негатив.

Через сервис видеосвязи предоставлено 432 консультации. Связаться и получить консультацию можно бесплатно из любой точки мира: по QR-коду или по ссылке «Видеозвонок» на портале Комитета.

Казахстан



14 января 2026 года

переход на новую платформу по приёму звонков без звена операторов 1 линии



432

консультации предоставлено посредством сервиса видеосвязи

Казахстан

Чат-боты в мессенджерах сегодня входят в число самых востребованных и оперативных инструментов взаимодействия.

Поэтому у КГД есть чат-бот SalyqBot в Telegram: он оперативно помогает НП и снижает нагрузку на операторов КЦ и работников ОГД.

В чат-боте работают 4 оперативных сервиса; на 1 июня 2026 года в них поступило 5 419 обращений.

5 419

обращений поступило на 4 оперативных сервиса чат-бота SalyqBot по состоянию на 1 июня 2026 года





Казахстан

Административная панель Salyqbot в 2026 году интегрирована с новой омниканальной платформой: поступление и обработку запросов к оперативным сервисам чат-бота (общий сервис «задать вопрос» и специализированные сервисы по арестам счетов, местным налогам, оперативной помощи по таможенным вопросам) можно отслеживать в реальном времени.

В январе 2026 года вместе с МЦРиАП РК в этом чат-боте и на eGovMobile в пилотном режиме запущен ИИ-агент, который оперативно отвечает налогоплательщикам на вопросы налогового и таможенного законодательства. С момента запуска ИИ-агента на eGovMobile поступило 5,2 тыс. обращений от 1,5 тыс. пользователей. Продолжается анализ корректности ответов искусственного интеллекта и наполнение базы вопросов-ответов с учётом поступающих обращений:

Казахстан

это нужно для популяризации сервиса, который в итоге должен консультировать НП и УВЭД без участия операторов в режиме 24/7. Сейчас база знаний ИИ-агента включает свыше 600 НПА и 9,8 тыс. вопросов-ответов по налоговому и таможенному законодательству, из них более 2,0 тыс. по новому Налоговому кодексу. Если ИИ-агенту трудно ответить, он рекомендует обратиться в Контакт-центр КГД и указывает контактные данные.

ИИ-агент КГД



5,2 тыс.

обращений от 1,5 тыс. пользователей на eGovMobile с момента запуска



свыше 600 НПА

в базе знаний ИИ-агента



9,8 тыс.

вопросов-ответов по налоговому и таможенному законодательству



более 2,0 тыс.

вопросов-ответов по новому Налоговому кодексу

Казахстан

Чтобы соответствовать требованиям «слышащего государства», КГД в 2025 году внедрил контрольные мероприятия по повышению качества государственных услуг:

01 В клиентских центрах обслуживания, на таможенных постах и в центрах таможенного оформления (ЦТО) размещена «красная кнопка» — QR-код (доведён через СМИ всем УВЭД), отсканировав который, граждане и участники внешнеэкономической деятельности могут напрямую обратиться к Председателю КГД с описанием возникшей проблемы.

Казахстан

Инструмент нужен, чтобы оперативно реагировать на затруднения при получении таможенных услуг и исключить некорректное поведение сотрудников.

02 QR-опросник «По улучшению качества работы ОГД»

Казахстан

Опрос изучает мнение налогоплательщиков и УВЭД на всех этапах жизненного цикла, от регистрации до прекращения деятельности. Это важный инструмент обратной связи: органы государственных доходов своевременно учитывают потребности бизнеса и граждан, оперативно устраняют выявленные проблемы и затем оптимизируют обслуживание.

Опросник размещён в соцсетях КГД и ОГД, на gov.kz, в клиентских центрах обслуживания, на таможенных постах и в центрах таможенного оформления.

с декабря **2025** года | запущен QR-опросник «По улучшению качества работы ОГД»

Кыргызстан

В ближайшие два года Государственная налоговая служба Кыргызской Республики планирует совершенствовать систему коммуникаций с физическими лицами и организациями: развивать цифровые сервисы, повышать доступность информации и расширять каналы обратной связи с налогоплательщиками.

Основные направления работы:



- Внедрение интеллектуального чат-бота «Ай-Салык» для оперативного предоставления информации и консультационной поддержки налогоплательщиков
- Дальнейшее развитие электронных сервисов и дистанционных каналов взаимодействия с налогоплательщиками
- Подготовка и распространение памяток, инструкций и иных информационных материалов по вопросам налогового администрирования
- Расширение практики подготовки обучающих видеороликов и разъяснительных материалов, содержащих доступную и понятную информацию о налоговых обязательствах и электронных сервисах
- Развитие системы проактивного информирования налогоплательщиков о сроках исполнения налоговых обязательств, изменениях налогового законодательства и новых электронных сервисах
- Совершенствование разделов с часто задаваемыми вопросами и справочной информацией на официальных информационных ресурсах ГНС
- Внедрение механизмов оценки удовлетворённости налогоплательщиков качеством устных и письменных консультаций, а также проведение исследований по вопросам доступности и понятности предоставляемой информации

Кыргызстан

Эти мероприятия должны повысить качество коммуникаций, информированность налогоплательщиков и уровень добровольного соблюдения налогового законодательства, расширить дистанционные формы взаимодействия.

Таджикистан

Реформы в сфере налогового администрирования в Республике Таджикистан получили высокую международную оценку. В октябре 2025 года налоговая система Республики Таджикистан повторно прошла независимую оценку по методологии TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool), проведённую экспертами Международного валютного фонда.

По итогам оценки был зафиксирован значительный прогресс в развитии налогового администрирования: улучшения достигнуты по 16 направлениям результативности, при этом по 10 направлениям присвоена наивысшая оценка «А». В сравнении с результатами оценки 2019 года ухудшений не выявлено.

Таджикистан

октябрь
2025

повторная оценка по методологии TADAT экспертами МВФ

16
направлений

результативности с достигнутыми улучшениями

10
направлений

с наивысшей оценкой «А»

Таджикистан

Эксперты особо отметили достижения Налогового комитета в области цифровизации налогового администрирования, развития электронных сервисов для налогоплательщиков, использования данных третьих сторон, расширения межведомственного электронного обмена информацией, совершенствования механизмов обратной связи с налогоплательщиками, а также внедрения риск-ориентированных подходов и современных цифровых решений в процессы налогового контроля.

Результаты оценки TADAT и рекомендации международных экспертов были учтены при подготовке Программы развития налогового администрирования Республики Таджикистан на 2026–2030 годы, утверждённой Правительством Республики Таджикистан. Основная цель Программы: дальнейшее повышение эффективности, результативности и прозрачности деятельности налоговых органов на основе современных цифровых технологий и международных стандартов налогового администрирования.

В числе приоритетных направлений развития определены:

- дальнейшая цифровизация налогового администрирования и расширение электронных государственных услуг;
- внедрение технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных и современных инструментов цифровой аналитики;
- совершенствование системы управления налоговыми рисками и создание Совета по управлению рисками соблюдения налогового законодательства;
- развитие налоговой информационной системы и интеграция с информационными ресурсами государственных органов и хозяйствующих субъектов;
- цифровизация процессов регистрации, учёта, контроля и исполнения налоговых обязательств;
- совершенствование механизмов взаимодействия с крупными налогоплательщиками и субъектами электронной коммерции;
- развитие мобильных и дистанционных сервисов, включая дальнейшее совершенствование мобильного приложения «Андози ман» («Мой налог»);
- повышение качества обслуживания налогоплательщиков, расширение каналов коммуникации и механизмов обратной связи;

Таджикистан

- сокращение масштабов теневой экономики и повышение уровня добровольного соблюдения налогового законодательства;
- развитие кадрового потенциала налоговых органов и внедрение лучших международных практик налогового администрирования.

Таджикистан

Совершенствование взаимодействия с налогоплательщиками рассматривается как один из ключевых факторов реализации Программы развития налогового администрирования на 2026–2030 годы. Её цель: современная цифровая и прозрачная налоговая служба, ориентированная на сервис и основанная на данных, с максимально удобным и эффективным взаимодействием государства и налогоплательщиков.

Узбекистан

с 1 августа 2026 года предусмотрено внедрение индекса клиентоориентированности налоговых органов

Индекс позволит оценивать

- Доступность и удобство налоговых услуг
- Качество обслуживания
- Время, затрачиваемое на исполнение налоговых обязательств
- Уровень взаимодействия с налоговыми органами

Узбекистан

Полученные результаты будут использоваться для улучшения работы налоговых органов, повышения качества обслуживания и дальнейшего развития электронных сервисов для физических лиц и организаций.

Глава 2 в цифрах

91–97%



показатели удовлетворённости в странах, где проводятся количественные исследования

более **67%**

налогоплательщиков в Кыргызстане и Казахстане применяют специальные режимы

2026–2030 годы

Программа развития налогового администрирования Таджикистана и Дорожная карта Узбекистана

Главное в главе

01

Планы по совершенствованию систем коммуникаций показывают, что налоговые службы считают взаимодействие с налогоплательщиками одним из приоритетных направлений развития.

02

Во всех рассмотренных странах взаимодействие налоговых органов с налогоплательщиками строится на единых принципах без сегрегации и дифференциации по категориям.

03

Показатели удовлетворённости в странах, где проводятся количественные исследования, высокие: 91–97%.

ИТОГ ГЛАВЫ

Системы коммуникаций в рассмотренных странах развиваются в сторону бесконтактных цифровых клиентоориентированных сервисов, с которыми налогоплательщикам максимально удобно и эффективно взаимодействовать с налоговыми органами.

3

Глава 3

Факторы, способствующие внедрению клиентоцентричного подхода

В главе рассмотрены

01 Внедрение стратегических документов

02 Технологии ИИ

03 Обратная связь

В главе рассмотрены

01 Внедрение стратегических документов 194

1 Открытие заседания 194
2 Вопросы круглого стола 195
3 Опыт налоговых служб 195
4 Общие тенденции 212

02 Технологии ИИ 214

1 Введение, общие тенденции и выводы 214
2 Позиция Исполнительного комитета СНГ 216
3 Опыт государств 217

03 Обратная связь 233

1 Вопросы круглого стола 233
2 Опыт налоговых служб 234
3 Общие тенденции 263

01

Раздел 01 из 03

Внедрение стратегических документов

ОТЧЁТ О КРУГЛОМ СТОЛЕ

Ключевые факторы клиентоцентричности в налоговом администрировании государств СНГ

Подготовлен по материалам круглого стола на очном заседании в г. Уфе

1 Открытие заседания

Заседание РГ по клиентоцентричности открыл Председатель Рабочей группы по клиентоцентричности. Он напомнил, что рабочая группа с 2022 года обменивается лучшими практиками в области клиентоцентричности, и сообщил, что заседание пройдёт в формате круглого стола.

с 2022 года

рабочая группа обменивается лучшими практиками в области клиентоцентричности



2 Вопросы круглого стола

Налоговым службам было предложено ответить на три вопроса:

01 Есть ли в налоговой администрации стратегические документы, касающиеся клиентоцентричности?

02 С какими трудностями сталкивается ведомство при внедрении и сопровождении стратегии клиентоцентричности?

03 Какие вызовы решает стратегия клиентоцентричного налогового администрирования и какие ключевые положения в ней содержатся?

Налоговые службы

Азербайджан
ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

Армения
КГД Республики Армения

Беларусь
МНС Республики Беларусь

Казахстан
КГД МФ Республики Казахстан

Кыргызстан
ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

Россия
ФНС России

Таджикистан
НК при Правительстве Республики Таджикистан

Узбекистан
НК Республики Узбекистан

3 Опыт налоговых служб

Азербайджан

ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

В ГНС при МЭ Азербайджанской Республики клиентоцентричный подход закреплён в Стратегии налоговой службы на 2025–2028 годы как одно из ключевых направлений

развития. Стратегия фиксирует переход от традиционной модели налогового администрирования к сервисной модели, ориентированной на налогоплательщика. Понятная коммуникация и удобные сервисы должны улучшить опыт каждого налогоплательщика и за счёт этого повысить уровень добровольного соблюдения законодательства.



Стратегия налоговой службы: клиентоцентричный подход как одно из ключевых направлений развития

Видение службы сформулировано в стратегии так: стать надёжным партнёром, который делает добровольное соблюдение налоговых обязательств простым и доступным благодаря человекоориентированным и инновационным услугам.

Чтобы закрепить подход институционально, ГНС утвердила приказами начальника службы три документа:

01 типовую форму соглашения о проведении исследований пользовательского опыта. Она фиксирует права и обязанности сторон и заранее снимает возможные претензии как респондентов, так и налоговой службы;

02 методические рекомендации по проведению исследований пользовательского опыта, в которых описаны принципы и процедуры исследований, задачи, ключевые показатели и порядок обращения структурных подразделений за проведением исследований;

03 положение о лаборатории с направлениями её деятельности.

При подготовке документов ГНС опиралась на опыт РГ по клиентоцентричности и на контакты с ФНС России.

Главной трудностью служба называет свой исторически административный характер и односторонний подход к оказанию услуг, из-за которых переход от контрольной модели к сервисной даётся непросто. Кроме того, приходится сочетать высокое качество обслуживания с налоговым контролем и соблюдением законодательства, упрощать сложные налоговые процедуры без ущерба

для эффективности администрирования, менять организационную культуру, переводить все процессы на человекоцентричный подход, развивать цифровые сервисы и интегрировать их с существующими информационными системами.

Стратегия направлена на рост добровольного исполнения налоговых обязательств, укрепление доверия между службой и налогоплательщиками, повышение доступности и удобства государственных услуг, снижение административной нагрузки на обе стороны, цифровизацию и автоматизацию налогового администрирования.

Три компонента стратегии



Добровольное соблюдение



Инновации



Человекоцентричность

На основе этих компонентов стратегия предусматривает:



- Формирование налоговой службы как надёжного сервисного партнёра
- Человекоцентричные инновационные услуги
- Клиентоориентированную налоговую политику и защиту прав предпринимателей
- Упрощение процессов и развитие цифровых сервисов
- Риск-ориентированный подход
- Использование исследований пользовательского опыта при совершенствовании услуг
- Сотрудничество с государственными органами и международными организациями

В стратегии выделены четыре основных направления:

01

Развитие сильного человеческого капитала

02

Продвижение добровольного соблюдения налогового законодательства

03

Борьба с уклонением от уплаты налогов на основе риск-ориентированного подхода

04

Устойчивое и инновационное развитие налогового администрирования

Армения

КГД Республики Армения

Отдельного стратегического документа по клиентоцентричности в налоговой сфере в Республике Армения нет. КГД Республики Армения применяет подход через внутренние нормативные акты и практические решения.

До недавнего времени основным документом был Единый стандарт предоставления услуг налогоплательщикам, утверждённый приказом председателя КГД в 2019 году. Он устанавливает единые требования к услугам, порядок взаимодействия, сроки рассмотрения обращений и механизмы оценки качества обслуживания. 2 июля 2026 года приказом председателя КГД утверждены единые подходы к организации работы всех подразделений, обслуживающих налогоплательщиков. Приказ унифицирует процессы и вводит единые стандарты взаимодействия во всех подразделениях Комитета.

2019 год

утверждён Единый стандарт предоставления услуг налогоплательщикам

2 июля 2026 года

утверждены единые подходы к организации работы всех подразделений, обслуживающих налогоплательщиков

Трудности перехода к клиентоцентричной модели КГД сводит в три группы. Первая связана с цифровой трансформацией: процессы нужно было перевести в электронный формат и сохранить их доступность для пользователей с разным уровнем цифровой грамотности. Вторая касается понятности налоговой информации: сложное законодательство требуется излагать простым языком. Третья относится к доверию граждан и бизнеса к цифровым сервисам, для чего КГД повышает качество электронных услуг и уровень информационной безопасности и оперативно консультирует пользователей.

01 Цифровая трансформация

02 Понятность налоговой информации

03 Доверие граждан и бизнеса к цифровым сервисам

Цель подхода КГД видит в том, чтобы исполнять налоговые обязательства было максимально просто и удобно. Физическим лицам предоставляются предзаполненные декларации, а если физическое лицо не подаёт декларацию в установленный срок, КГД подаёт её вместо него.



личный кабинет

все основные налоговые процедуры доступны через личный кабинет налогоплательщика



единый налоговый счёт

упрощает расчёты с бюджетом



предзаполненные декларации

сокращают время оформления и число ошибок

Кроме личного кабинета, налогоплательщикам доступны налоговые калькуляторы и раздел «Бизнес шаг за шагом» для начинающих предпринимателей. Раздел последовательно разъясняет регистрацию бизнеса, выбор налогового режима, постановку на налоговый учёт, регистрацию контрольно-кассовой техники, оформление электронных счетов-фактур, представление отчётности и уплату налогов. После обращения в контакт-центр налогоплательщик может оценить качество консультации, а телефонные разговоры записываются и анализируются.

Работа КГД строится на шести принципах:



Доступность



Простота



Прозрачность



Цифровизация



Проактивность



Сопровождение

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ КГД

01 Запуск чат-бота и голосового помощника

02 QR-коды для мгновенной проверки подлинности налоговых документов и справок

03 Единая цифровая платформа для всех физических лиц

Казахстан

КГД МФ Республики Казахстан

В Республике Казахстан клиентоцентричность развивается в рамках общегосударственной политики модернизации государственного управления. Президент Республики Казахстан поставил задачу перевести государственный аппарат от административной модели к сервисной, где государство выступает партнёром граждан и бизнеса. Этот курс закреплён в Концепции развития государственного управления до 2030 года, которая предусматривает клиентоцентричное управление, проактивные сервисы, цифровизацию процессов и ориентацию на жизненные ситуации граждан и потребности бизнеса. В налоговой сфере инструментом сервисной модели стала утверждённая Программа трансформации налогового и таможенного администрирования КГД МФ Республики Казахстан.

до **2030** года

Концепция развития государственного управления: клиентоцентричное управление, проактивные сервисы, цифровизация процессов

Стандартные услуги в основном оказываются в электронном виде, поэтому в центры обслуживания налогоплательщики приходят со сложными вопросами. КГД разработал новый Портрет клиентского центра обслуживания. В КЦО теперь принимают по вопросам местных налогов, камерального контроля, административных правонарушений и другим вопросам, требующим личного посещения.

Прежде посетителей принимали в порядке очереди по талонам, теперь КЦО работают по персонифицированному принципу с пакетами обслуживания:



«Бастау» («Старт»)

для тех, кто планирует зарегистрировать бизнес: консультации по регистрации, выбору налогового режима и формам налоговой отчётности



«Кәсіпқой» («Профи»)

для профессиональных бухгалтеров



«Құрмет» («Почёт»)

для граждан старшего поколения, которым сотрудники терпеливо и максимально просто разъясняют возникшие вопросы

Со ссылкой на ежегодное Послание Главы государства представитель КГД отметил, что фискальные органы переходят к сервисной модели и сопровождают бизнес на всех этапах, от регистрации до завершения деятельности. Акцент при этом делается не на контроле, а на помощи и предупреждении рисков.

КГД уже запустил ряд сервисов: push-уведомления, например, заранее предупреждают о постановке на учёт по НДС или смене налогового режима, а персонифицированный налоговый календарь показывает сроки представления отчётности.



Сервисы информирования налогоплательщиков



Предварительное анкетирование будущих предпринимателей



API-сервисы для интеграции



Превентивные push-уведомления



Персонифицированный налоговый календарь

Основным вызовом КГД считает трансформацию организационной культуры, то есть переход от контрольно-надзорного подхода к сервисной модели. Отдельная задача состоит в том, чтобы сохранить баланс между клиентоориентированностью и требованиями налогового законодательства, информационной безопасностью, конфиденциальностью налоговой информации и равным доступом к государственным услугам. Ещё одно направление работы связано с механизмами непрерывной обратной связи, которые позволяют использовать мнение клиентов для совершенствования процессов.

Стратегия развивает сервисную модель: обеспечивает переход от оказания отдельных государственных услуг к сопровождению налогоплательщика, снижает административную нагрузку и формирует единые стандарты клиентского опыта. Её ключевые положения включают клиентоцентричный подход, пакетное обслуживание, развитие цифровых каналов взаимодействия, единые стандарты организации клиентских центров, постоянную обратную связь, развитие сервисных компетенций работников, а также аналитику данных и цифровые технологии для проактивных сервисов.



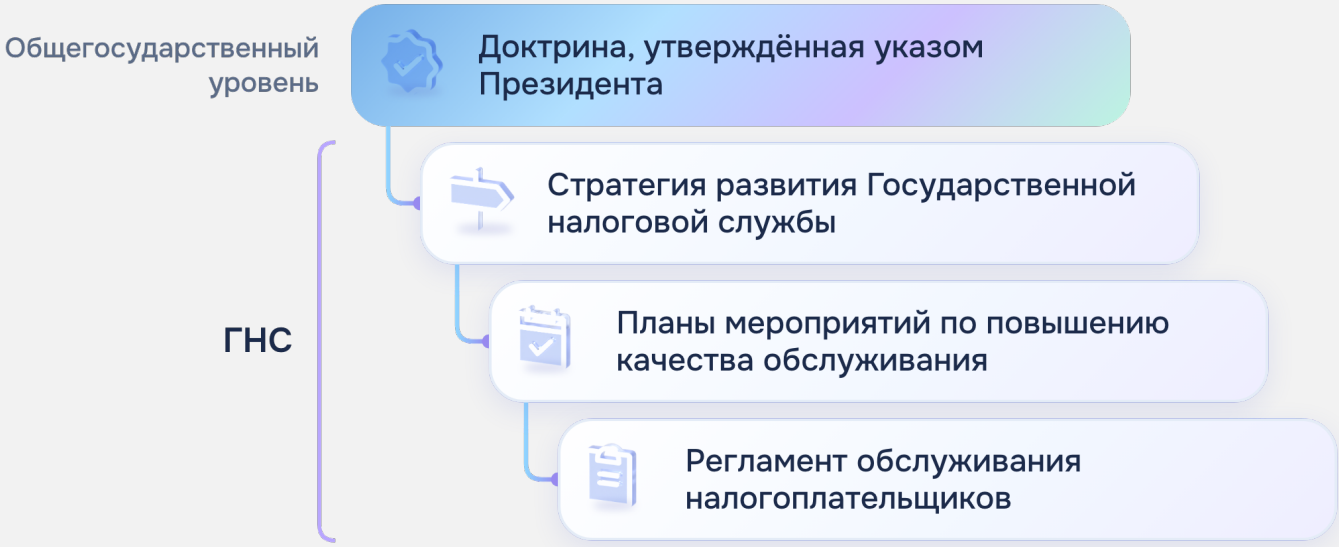
КГД рассматривает сервисную модель как трансформацию всего взаимодействия государства, граждан и бизнеса, которая выходит за рамки отдельного проекта по улучшению качества государственных услуг.



Кыргызстан

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

На общегосударственном уровне Кыргызская Республика руководствуется доктриной, утверждённой указом Президента и направленной на эффективное, открытое и ориентированное на граждан государственное управление. В ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики принципы клиентоцентричности отражены в Стратегии развития Государственной налоговой службы, которая предусматривает совершенствование налогового администрирования, развитие цифровых сервисов и повышение качества обслуживания. Задачи стратегии реализуются через планы мероприятий по повышению качества обслуживания и развитию обратной связи. В ежедневной работе применяется регламент обслуживания налогоплательщиков с едиными стандартами предоставления услуг.



Главной трудностью ГНС, как и другие налоговые службы, считает не разработку документов, а смену мышления: от представления о том, что налогоплательщик должен, к пониманию, что государство обязано создать ему удобные условия для исполнения обязательств. Налоговый орган исторически воспринимался как карательный, и сейчас ГНС переходит от контрольной модели к сервисной. Кроме того, службе пришлось выработать единое понимание принципов клиентоцентричности внутри системы, учесть потребности разных категорий налогоплательщиков, совершенствовать внутренние процессы и цифровую инфраструктуру.

последние два года

ГНС последовательно переходит к сервисной модели

Введены моратории на отдельные виды проверок

В предусмотренных законом случаях списывается налоговая задолженность

Законодательство меняется в сторону снижения налоговой нагрузки

Стратегия нацелена на то, чтобы налогоплательщик тратил как можно меньше времени, сил и ресурсов на исполнение налоговых обязательств. Для этого ГНС снижает административную нагрузку на граждан и бизнес, упрощает процедуры, развивает цифровые сервисы, повышает доступность и качество государственных услуг и укрепляет доверие

между государством и налогоплательщиком. Большинство государственных услуг уже переведено в цифровой формат, что сокращает временные и финансовые затраты налогоплательщиков. Продолжается внедрение виртуального помощника (чат-бота) и перевод в онлайн отдельных процедур, включая подачу заявлений на ликвидацию субъектов предпринимательства.

Ключевые положения стратегии касаются развития цифровых сервисов и перевода услуг в электронный формат, качества обслуживания, механизмов обратной связи, совершенствования внутренних процессов и формирования сервисной культуры у сотрудников налоговых органов.



Россия

ФНС России

В Российской Федерации клиентоцентричность входит в государственную политику. Председатель Правительства Российской Федерации М. В. Мишустин определяет её как новую культуру взаимодействия государства, граждан и бизнеса, которая делает это взаимодействие понятным, удобным и простым.

6 октября 2021 года федеральный проект «Государство для людей» вошёл в число 42 инициатив социально-экономического развития. Примерно через полтора месяца стартовал эксперимент по апробации инструментов клиентоцентричности в 5 субъектах Российской Федерации и 7 федеральных органах исполнительной власти. По его итогам в 2022 году Заместитель Председателя Правительства, Руководитель Аппарата Правительства, принял решение распространить подход на всю страну и на все ФОИВ, находящиеся в ведении Председателя Правительства.



6 октября 2021 года

проект «Государство для людей» вошёл в число 42 инициатив



5 субъектов и 7 ФОИВ

участвовали в эксперименте по апробации инструментов



2022 год

решение распространить подход на всю страну

Миссия проекта состоит в том, чтобы обеспечить людям достойную жизнь и уверенность, что в любой жизненной ситуации государство поможет и решит их задачу «под ключ». Задачи проекта: рост удовлетворённости граждан, оптимизация услуг по жизненным ситуациям, открытая и прозрачная система взаимодействия и коммуникации, инновационное развитие.

В 2024 году в рамках проекта созданы единые стандарты клиентоцентричности. К 2030 году планируется персонализированное решение вопросов каждого человека как в налоговой сфере, так и в ЖКХ, здравоохранении, образовании, транспорте и строительстве, а госсектор в целом должен перейти к полностью проактивному решению проблем граждан.

Прототипом региональных лабораторий пользовательского тестирования стала лаборатория ФНС России, созданная в 2018 году. Модель признана лучшей практикой и тиражируется в регионах. Через лаборатории проходят как федеральные услуги, оказываемые территориальными органами ФОИВ, так и региональные услуги. Качество услуг оценивается по шкале от «А» до «Г». Уровни «А» и «А+» присваиваются максимально простым, фактически проактивным услугам, которые предоставляются «в один клик».



2018 год

создана лаборатория ФНС России



от «А» до «Г»

шкала оценки качества услуг



«А» и «А+»

услуги, которые предоставляются «в один клик»

Взаимодействие государства с гражданами, с бизнесом и с «внутренним клиентом», то есть с государственными служащими, регулируют три базовых стандарта клиентоцентричности. К 2030 году Российская Федерация стремится стать примером клиентоцентричности в государственном секторе. В проекте участвуют более 62 ФОИВ, оптимизировано более 150 услуг федерального уровня. Перечень жизненных ситуаций, пересматриваемых с позиций клиентоцентричности, доступен по QR-коду.

Три стандарта клиентоцентричности

Государство для людей

Государство для бизнеса

Внутренний клиент

более
62 ФОИВ

участвуют в проекте

более
150 услуг

федерального уровня оптимизировано

ФНС России прошла несколько этапов развития и сейчас полностью ориентирована на человека. Манифест ФНС России подписали все сотрудники, включая его автора, руководителя Службы Д. В. Егорова. Он закрепляет цель на 2030 год: нулевые издержки и стопроцентное доверие. Служба развивает систему человекоцентричности, в основе которой, кроме диалога, развития и ответственности, лежит приоритет человека.

МАНИФЕСТ ФНС РОССИИ

Нулевые издержки и стопроцентное доверие

цель на 2030 год

Таджикистан

НК при Правительстве Республики Таджикистан

Отдельная стратегия клиентоцентричности в НК при Правительстве Республики Таджикистан не принята. Электронные сервисы для налогоплательщиков Комитет разви-

вает на основе Концепции электронного правительства 2011 года. В прошлом году приняты указы Президента Республики Таджикистан об объявлении 2025–2030 годов годами развития цифровой экономики и инноваций и о предоставлении государственных услуг в электронной форме.



2011 год

Концепция электронного правительства



2025–2030 годы

годы развития цифровой экономики и инноваций

Налоговые органы расширяют перечень и повышают качество электронных государственных услуг, организуют межведомственный обмен данными, снижают влияние человеческого фактора и цифровизируют налоговую сферу. Поскольку отдельной стратегии нет, основная задача Комитета состоит в том, чтобы встроить принципы клиентоцентричности в действующие программы развития налогового администрирования и цифровой трансформации.

Работа НК направлена в том числе на рост добровольного исполнения налоговых обязательств и создание благоприятных условий для их исполнения. Основные направления:



Упрощение налоговых процедур



Доступность электронных услуг



Развитие обратной связи



Снижение административной нагрузки

Повышение открытости налоговых органов

Расширение взаимодействия с налогоплательщиками

Узбекистан

НК Республики Узбекистан

Ключевым словом клиентоцентричности представитель НК Республики Узбекистан назвал доверие.

Работа в этом направлении ведётся примерно с 2017 года, а в силу соответствующие решения вступили в 2018 году. Практически все процедуры переведены в онлайн: регистрация и закрытие бизнеса, подача деклараций (только в электронном виде), переписка налоговых органов с налогоплательщиками через виртуальный кабинет. По оценке представителя НК, цифровизация одновременно упростила и усложнила жизнь налогоплательщиков.

примерно с 2017 года

ведётся работа в этом направлении

2018 год

соответствующие решения вступили в силу

19 мая 2026 года принят Указ Президента Республики Узбекистан № УП-95. Документ шире темы клиентоцентричности, но выделяет её отдельно и вводит несколько новелл.

Указ № УП-95

Указ Президента Республики Узбекистан от 19 мая 2026 года

01
Индекс клиентоориентированности

02
Предпроверочный анализ

03
НДС и поддержка малого бизнеса

04
Кадры

01

Первая новелла и главный вызов для ведомства связаны с индексом клиентоориентированности. НК предстоит разработать внутриведомственный документ с методикой его расчёта и перечнем показателей.

02

Вторая касается предпроверочного анализа. Раньше действовало цифровое решение «автокамерал»: после подачи декларации налогоплательщик получал сведения о выявленных ошибках, собранные по данным всех ведомств, и в течение 10 рабочих дней должен был представить пояснения или исправить декларацию. Часть налоговиков ошибочно воспринимала это как камеральную проверку, что с юридической точки зрения неверно. Теперь отсутствие письменного ответа не служит автоматическим основанием для проверки, и проверка назначается только по результатам анализа рисков.

Раньше

в течение 10 рабочих дней налогоплательщик должен был представить пояснения или исправить декларацию

Теперь

проверка назначается только по результатам анализа рисков



03

Третья относится к НДС и поддержке малого бизнеса; эти нормы закреплены отдельным Указом Президента № УП-100 от 26 мая 2026 года. НДС был для налогоплательщиков наиболее болезненной темой. Вводится автоматический возврат НДС на сумму до 10 млн сумов (менее 1000 долларов США) в зависимости от уровня риска. В течение 2027 года пороговые значения и параметры будут расти.



до 10 млн сумов

автоматический возврат НДС (менее 1000 долларов США) с учётом уровня риска



2027 год

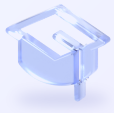
пороговые значения и параметры будут расти



04

Четвёртая новелла касается кадров. Восстанавливается собственный вуз, Высшая налоговая школа, для целевой подготовки налоговиков. Специалисты Международного валютного фонда сомневались, стоит ли опираться на один вуз. НК рассматривает школу шире: как центр переподготовки, исследований и компетенций, который будет распространять передовой опыт в регионы. Для слушателей из регионов предусмотрена своя инфраструктура для проживания и обучения.

Высшая налоговая школа | **центр переподготовки, исследований и компетенций**



4 Общие тенденции

Сервисная модель	Все выступления объединяет переход от контрольной модели налогового администрирования к сервисной. ГНС при МЭ Азербайджанской Республики, КГД МФ Республики Казахстан и ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики прямо называют главной трудностью смену организационной культуры и восприятия налогового органа как карательного.
Формализация подхода	Собственные стратегии или программы есть у Азербайджана (Стратегия на 2025–2028 годы), Казахстана, Кыргызстана и России. Армения и Таджикистан применяют подход через внутренние стандарты и общегосударственные программы цифровизации. Узбекистан закрепил клиентоцентричность указом Президента и переходит к её измерению через индекс.
Сервис и контроль	ГНС при МЭ Азербайджанской Республики и КГД МФ Республики Казахстан отдельно указывают на необходимость сочетать качество обслуживания с налоговым контролем, конфиденциальностью и равным доступом к услугам.
Пользовательский опыт	Исследования пользовательского опыта закреплены документально в Азербайджане (соглашение, методика, положение о лаборатории) и в России, где лаборатории работают с 2018 года.
Проактивность и персонализация	Армения: предзаполненные декларации и подача декларации за налогоплательщика; Казахстан: пакеты обслуживания и превентивные push-уведомления; Узбекистан: автоматический возврат НДС и отказ от автоматического назначения проверок; Россия: услуги уровня «А+».
Обратная связь	Механизмы обратной связи представлены оценкой консультаций и записью звонков в Армении, а также системами непрерывной обратной связи в Казахстане и Кыргызстане.

Кадры и компетенции	Это общая проблема: её подтверждает опрос государственных служащих в России, а в Узбекистане её решают созданием Высшей налоговой школы. На восполнение дефицита нацелена и совместная программа обучения РГ по клиентоцентричности.
Чат-боты и помощники	Чат-боты и виртуальные помощники входят в планы КГД Республики Армения и ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики.

В цифрах

2025–2028 годы



Стратегия ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

с **2018** года



лаборатория пользовательского тестирования ФНС

«А» и «А+»



услуги в России, предоставляемые «в один клик»

02

Раздел 02 из 03

Технологии ИИ

Применение искусственного интеллекта в налоговом администрировании государств СНГ

1 Введение, общие тенденции и выводы

Второй раунд круглого стола рабочей группы по клиентоцентричности был посвящён применению технологий искусственного интеллекта в налоговом администрировании государств СНГ.

Контекст обсуждения

Представителям стран было предложено ответить на три вопроса: какие проекты по внедрению ИИ уже реализуются, используют ли сотрудники соответствующие инструменты для выполнения рутинных задач и ведётся ли обучение персонала работе с ними.

Чат-боты для консультирования налогоплательщиков

Наиболее распространённым направлением внедрения остаются чат-боты для консультирования налогоплательщиков. Такие решения уже работают в Беларуси и Казахстане, тестируются в Азербайджане и находятся в разработке в Армении и Кыргызстане. Таджикистан также рассматривает виртуальных консультантов как одно из перспективных направлений. Практически все участники рабочей группы отмечают одинаковую логику поэтапного внедрения: запуск на узкой, тщательно протестированной теме и последующее расширение функционала после подтверждения точности и надёжности ответов.

Внутренние процессы и инициативное использование ИИ сотрудниками

Вторая группа кейсов связана с внутренними процессами: классификацией и маршрутизацией входящих обращений, распознаванием и структурированием документов, подготовкой проектов резолюций и презентационных материалов. Азербайджан придерживается принципа начала внедрения ИИ с внутренних процессов, поскольку ошибка на этом уровне не затрагивает налогоплательщика напрямую. Остальные участники так прямо не говорят, но в Беларуси, Казахстане, Кыргызстане и России решения для внутреннего пользования составляют сопоставимую или большую долю проектов. Отдельное явление: сотрудники операционного уровня сами используют ИИ для рутинных задач (структурирование данных, поиск материалов, подготовка черновиков). Все страны подчёркивают вспомогательный характер такого использования и обязательную проверку результатов человеком.

Разделение ответственности между инструментом и человеком

Формируется общий принцип разделения ответственности между инструментом и человеком: окончательное решение в чувствительных вопросах должно оставаться за сотрудником, поскольку именно он несёт ответственность за результат. Искусственный интеллект готовит варианты решения, а человек обязан их перепроверить.

Ограничение внешних облачных сервисов и работа с чувствительными данными

Сквозная тема: ограничение на использование внешних облачных ИИ-сервисов для работы с чувствительной информацией, то есть с налоговой тайной и персональными данными. Узбекистан сформулировал отказ от передачи подобных сведений третьим лицам и связывает с этим решение развивать собственные языковые модели. Россия описывает аналогичное ограничение и связанный с ним переход на модели, развёрнутые во внутреннем контуре, включая создание собственной лаборатории искусственного интеллекта. Эту же тему в юридической плоскости поднимает представитель ФНС России по правовым вопросам, указывая на необходимость анонимизации документов при обращении к внешним моделям.

Вычислительная инфраструктура как ограничивающий фактор

Ограничивающим фактором для масштабирования называется вычислительная инфраструктура. Россия и Узбекистан отмечают стоимость и дефицит оборудования как барьер, замедляющий переход от пилотов к промышленному применению.

Обучение персонала

Обучение персонала так или иначе организовано в большинстве стран, где этот вопрос был затронут: Азербайджан, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия описывают тренинги разного уровня зрелости: от точечных семинаров с привлечением сторонних организаций до собственных образовательных учреждений и участия в международных программах. В Армении регулярное обучение планируется по мере внедрения решений на базе ИИ.

Нормативное регулирование как открытый вопрос

В нескольких выступлениях указывалась нерешённость вопроса общего нормативного регулирования применения ИИ в налоговом администрировании на пространстве СНГ.

2 Позиция Исполнительного комитета СНГ

Рамка обсуждения и текущая работа

Представитель Исполнительного комитета СНГ подчеркнул, что тема применения искусственного интеллекта затрагивает одновременно вопросы интеллектуальных прав, безопасности и регулирования доступа к соответствующим технологиям.

Опасность делегирования решений искусственному интеллекту

Была подчёркнута опасность делегирования решений искусственному интеллекту без учёта индивидуальных обстоятельств: механическое следование заданной программе или прецеденту лишает решение личного участия и понимания конкретной ситуации.

Собственные или внешние решения: определяющий фактор безопасности

Встраивание базового функционала ИИ признаётся неизбежным в силу общего технологического контекста. Открытым остаётся вопрос разработки собственных решений и использования готовых. Определяющим фактором выступает безопасность: налоговая сфера оперирует одними из наиболее закрытых категорий данных. Было также отмечено, что развитие вычислительных технологий может кардинально опережать используемые сегодня мощности, что дополнительно осложняет долгосрочное планирование.

Взаимодействие с рабочей группой

Исполнительный комитет обозначил готовность держать рабочую группу в курсе разработок и решений, формирующихся по линии научно-технического сотрудничества.

3 Опыт государств

Азербайджан

ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

В Азербайджане при внедрении ИИ приоритет отдаётся внутренним процессам. Так возможные первичные ошибки не нанесут прямого вреда налогоплательщикам.

Проекты внедрения ИИ

01 **Классификация входящих обращений**

Распределение поступающих по разным каналам связи обращений, определение исполнителя и срока, выявление однотипных и повторяющихся запросов.

02 **ИИ-чат-бот для налогоплательщиков**

Тестируется одновременно в главном управлении по обслуживанию налогоплательщиков и в колл-центре. При успешном завершении тестирования планируется интеграция в личный кабинет налогоплательщика для предоставления персонализированной адресной информации.

Использование ИИ сотрудниками

Сотрудники используют инструменты искусственного интеллекта преимущественно для структурирования материалов, поиска информации и редактирования текстов; без содержательной проработки вопроса инструмент не заменит экспертизу.

Обучение персонала

Обучение проводится с привлечением сторонних организаций и на этом этапе ориентировано на сотрудников высшего и среднего звена, которые задают направление развития своих подразделений. Программа включает правила информационной безопасности и практику формулирования запросов. Дальнейшее расширение обучения на весь персонал запланировано по мере внедрения технологий.

Армения

КГД Республики Армения

Интеллектуальный чат-бот для консультирования налогоплательщиков. Центральный проект Комитета государственных доходов.

Проекты внедрения ИИ

01 **Интеллектуальный чат-бот для консультирования налогоплательщиков**

Чат-бот нужен из-за высокой доли похожих повторяющихся обращений по вопросам декларирования доходов физических лиц, особенно перед декларационной кампанией. Автоматизация ответов на типовые вопросы должна освободить специалистов для работы со сложными обращениями и обеспечить круглосуточный режим консультирования. Внедрение спланировано поэтапно: запуск с ограниченной темой декларирования доходов физических лиц, тестирование точности и надёжности, анализ результатов и оптимизация, последующее расширение охвата на более широкий круг вопросов налогового кодекса.

02

Стратегическая дорожная карта (4 стадии)

Запуск чат-бота по вопросам декларирования доходов физических лиц (первая версия с ограниченной тематикой для тщательного тестирования) → расширение функционала → автоматизация внутренних процессов → комплексная цифровизация: создание интегрированной интеллектуальной инфраструктуры для повышения качества государственных услуг и эффективности налогового администрирования.

Использование ИИ сотрудниками

Сотрудники используют инструменты искусственного интеллекта для отдельных рутинных и вспомогательных задач, прежде всего при обработке данных.



Обучение персонала

По мере внедрения решений на основе ИИ планируется регулярное обучение персонала, чтобы сформировать практические навыки: корректная постановка запросов, интерпретация результатов, информационная безопасность и защита данных. Обучение позиционируется как непрерывный процесс, развивающийся вместе с расширением применения технологии.



Беларусь

МНС Республики Беларусь



Чат-бот на открытых ресурсах постепенно развивается.

Действующие проекты и платформа

В рамках государственной программы предыдущего пятилетнего периода была создана интеллектуальная автоматизированная система анализа и обработки данных внешних и внутренних источников: технологическая платформа и ядро для последующего широкого применения таких инструментов.

01 **Электронное дело плательщиков**

Автоматизированная оцифровка документов для размещения в электронном деле и последующего использования при анализе больших массивов данных и текстовых документов, в системе управления рисками и при поиске неблагонадёжных плательщиков.

02 **Чат-бот на открытых ресурсах**

Запущен с узкой тематики для физических лиц и постепенно расширяется, покрывая всё большее количество вопросов.

03 **Модели неблагонадёжного поведения плательщиков**

Машинное обучение применено в системе управления рисками, однако интерпретация результатов пока вызывает у сотрудников сомнения относительно оправданности трудозатрат на такой анализ.

04 **Помощник в электронном документообороте**

Внедрён в рамках отдельного мероприятия предыдущей пятилетки: классифицирует поступающие электронные документы и самостоятельно определяет, какую резолюцию и какого исполнителя следует назначить.



Обучение персонала

Обучение организовано через существующий в каждом государственном органе офис цифровизации; применительно к министерству по налогам и сборам он проводит регулярные обучающие встречи по методам искусственного интеллекта. Формат работы прошёл путь от теоретических занятий к обсуждению за круглым столом конкретных кейсов, предложенных структурными подразделениями для реализации в ближайший период.

Ключевые факты

По оценке представителя ведомства, часть решений не подтвердила ожидаемый эффект; по другим направлениям решено действовать осторожно и поэтапно.

Кейс «Суфлёр для операторов контакт-центра» — похож на чат-бот, но опирается на весь массив знаний, накопленный контакт-центром, а не только на нормативную базу.

Технология перевода запроса на естественном языке в SQL-запрос уже опробована для анализа отчётов игорного бизнеса.

Кейс «зонтичного» покрытия — более тщательный анализ транзакций физлиц для отбора объектов проверки.

Отдельный модуль проактивного мониторинга конфликта интересов сотрудников для соблюдения антикоррупционного законодательства.

Казахстан

КГД МФ Республики Казахстан

Внедрение искусственного интеллекта в Комитете государственных доходов строится по принципу практической ценности.

Проекты внедрения ИИ

Приоритет отдаётся тем участкам, где технология одновременно повышает качество услуг, прозрачность процедур и эффективность управления.

01 **Интеллектуальный ситуационный центр на таможенных постах**

Включает электронную очередь через QR-регистрацию и умный контроль анализа речи с применением ИИ. Ведётся автоматическая аудиозапись каждого сеанса обслуживания для последующего выявления нарушений этики госслужащего. Центр обеспечивает мониторинг работы каждого сотрудника и показателей ожидания в реальном времени.

02 **Пилот экстерриториального обслуживания абонентов контакт-центра**

Действует с октября 2025 года.

03 **Плановые интеграции контакт-центра (в разработке)**

Интеграция платформы приёма звонков с внутренними информационными системами для автоматизации ответов на популярные вопросы без участия оператора. Интеграция с базами данных физических лиц для автоматической идентификации клиента при защите персональных данных и налоговой тайны. Карточка абонента по исполнению налоговых и таможенных обязательств на базе мобильного приложения Минфина «Единый личный кабинет». ИИ-бот для консультаций на основе базы знаний и анализа поступающих вопросов: планируется, что он будет отвечать на популярные вопросы без участия оператора. Функционал рассылки оперативных пуш-уведомлений операторам для информирования по экстренным вопросам.

04 **Цифровой помощник подбора кода ТН ВЭД**

Снижает количество ошибок при таможенном декларировании.

05 **ИИ-агент по налоговому и таможенному законодательству (с I квартала 2026 года)**

Полнофункциональный ИИ-чат-бот с несколькими режимами: консультирование по нормативно-правовым актам. «Открытые источники» — запрос и ответ по сведениям, не являющимся налоговой тайной. «Закрытые источники» — запрос и ответ по сведениям об имуществе, автотранспорте, учредителях юридических лиц и перелётах физических лиц. «Генератор документов» — оформление документов в официальном стиле на основе нормативно-правовых актов, правил документирования и типовых документов госслужащих.

Использование ИИ сотрудниками

Сотрудники применяют ИИ преимущественно для подготовки проектов документов, анализа больших массивов информации, структурирования данных и подготовки презентационных материалов.



Обучение персонала

Вопрос обучения находится на общегосударственном уровне приоритета, вплоть до создания профильного министерства искусственного интеллекта и цифрового развития. Для сотрудников комитета организуются образовательные программы совместно с этим министерством и Агентством по делам государственной службы, а также предусмотрен доступ к международной программе Build for the Public Sector, реализуемой совместно с Google и направленной на практические навыки применения ИИ в государственном управлении.



Кыргызстан

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

Искусственный интеллект применяется при разработке ряда информационных систем налоговой службы.

Проекты внедрения ИИ

01 **Чат-бот для консультирования граждан и бизнеса**

Разработан для оперативного консультирования по вопросам налогового законодательства и государственных услуг. На момент выступления ещё не запущен. В систему планируется включить многие нормативно-правовые акты, бот рассчитан на круглосуточное консультирование по наиболее распространённым вопросам налогоплательщиков: о налогах, сроках уплаты, налоговых режимах. Чат-бот должен снизить нагрузку на сотрудников колл-центра и территориальных налоговых служб.

Использование ИИ сотрудниками

Сотрудники используют ИИ для подготовки проектов документов, обработки больших объёмов информации, поиска и структурирования данных, создания черновых материалов и презентаций.



Обучение персонала

Обучению уделяется особое внимание в системе повышения квалификации: на регулярной основе проводятся внутренние мероприятия совместно с управлением цифровой трансформации ГУ «Салык Сервис», где изучаются практические кейсы и рекомендации по ответственному применению технологии. Сотрудники также участвуют в краткосрочных обучающих мероприятиях внешних организаций для обмена опытом, а Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики в течение года проводит курсы повышения квалификации по цифровизации в государственном управлении.

Россия

ФНС России

Спектр реализуемых и планируемых проектов охватывает практически все направления деятельности налоговой службы. Задача минимизации рутины связывается с продолжающимся сокращением штата.

−16%

трудозатрат в госрегистрации

20 сек

плановое время обработки документа в СЭД

67 млрд ₽

ожидаемый эффект от работы с задолженностью

100 тыс.

пользователей системы документооборота ФНС

Проекты в промышленной эксплуатации и близкие к завершению

01 **Автоматизация государственной регистрации**

Для типовых случаев уже позволила снизить трудозатраты на 16% и ускорить процедуру.

02 **Анализ неструктурированных документов при регистрации**

Завершается в 2026 году: анализ уставов, приложенных копий, сканов с использованием больших языковых моделей, должен дополнительно снизить трудозатраты на 30%.

03 **Анализ данных контрольно-кассовой техники**

Анализ неструктурированных данных ККТ для определения видов деятельности предприятий в целях последующей адресной государственной поддержки.

04 **Процессная аналитика**

Проект анализа причинно-следственных связей в поведении внутренних процессов.

Проекты в разработке: документооборот и цифровые помощники

05 **Обработка документов СЭД большими языковыми моделями**

Готовится проект по обработке около 27 миллионов поступающих ежегодно документов: система должна семантически определять суть документа, назначать исполнителя и готовить проекты резолюций, что должно сократить время обработки одного документа с 20 минут до 20 секунд.

06 **Переход на импортозамещённые решения документооборота**

Централизованное решение для порядка 100 тысяч пользователей, с созданием цифрового помощника на основе обучающих материалов и руководств пользователя.

Работа с задолженностью и государственной регистрацией

07 **«Нейропилот»**

Развитие системы СКУАД, объединяющей внутренние налоговые данные с данными из открытых источников для подготовки документов об оспаривании сделок, привлечении к субсидиарной ответственности и взыскании убытков, а также для определения релевантной судебной практики; гипотезы проверены в рамках пилота; ожидаемый эффект оценивается в 67 миллиардов рублей дополнительных поступлений.

08 **Оптимизация государственной регистрации**

Число центров компетенции сокращается с 88 до 25 при плановом ускорении выдачи результата с трёх дней до одного.

09 **Проверка адресного реестра**

Планируется применение больших языковых моделей для проверки соответствия структуры адреса законодательным требованиям, с сохранением финального контроля за человеком, что должно более чем вдвое ускорить предоставление услуги.

Инфраструктура, ограничения и лаборатория искусственного интеллекта

10 **Лаборатория искусственного интеллекта**

Создаётся в 2026 году для подготовки MVP и рабочих решений и тестирования гипотез до момента промышленного внедрения; применение ограничивается случаями, где данных и вычислительных ресурсов достаточно и где классические статистические методы недостаточны.

11 **Вычислительная инфраструктура**

Ключевое ограничение — видеокарты: необходимый ресурс появляется в 2026 году, промышленный контур — в 2027 году.

12 **Внутренний контур языковых моделей**

Невозможность использовать открытые внешние модели для анализа внутренних документов называлась ключевым ограничением; оно снимается по мере появления собственных ресурсов во внутреннем контуре.

Использование ИИ сотрудниками

Использование ИИ сотрудниками пока не тиражировано на весь штат, но уже применяется в отдельных сервисах: транскрибации аудиозаписей, анализе рисков по данным информационных систем, поиске по базам знаний; в перспективе планируется обеспечить доступ к этим возможностям на рабочем месте каждого сотрудника.



Обучение персонала

Обучение организовано через собственное образовательное учреждение, Академию ФНС-ЛАБ, с программами разного уровня подготовки, а также через партнёрство с научно-образовательным центром при МГТУ имени Баумана, который по соглашению участвует как в подготовке сотрудников (от топ-менеджмента до рядовых сотрудников), так и в работе лаборатории искусственного интеллекта. Одной из задач лаборатории названо вовлечение сотрудников в тему искусственного интеллекта: несмотря на то что применение ИИ стало для службы обыденностью, часть сотрудников по-прежнему сомневается в возможностях больших языковых моделей, отталкиваясь от опыта неудачной реализации отдельных предшествующих решений. Готовятся короткие видеокурсы, в том числе с участием МГТУ имени Баумана, рассчитанные на массового пользователя и самостоятельное обучение в формате коротких видеороликов.

Юридический аспект внедрения ИИ

Ограничения работы с данными

Использование таких моделей остаётся ограниченным требованиями работы с налоговой тайной: активное применение возможно либо при развёртывании модели во внутреннем контуре, либо при условии анонимизации документа.

Границы применения ИИ

Формализации поддаются споры о фактах, где нарушение не вызывает сомнений. В спорах о праве однозначного решения нет, и ответ модели может оказаться несправедливым по существу. Для решений массового применения, например в сфере защиты прав потребителей, первичную консультацию со временем сможет давать сама технология.

Ответственность человека

В рутинных задачах ИИ ускоряет работу, но результаты нужно обсуждать и проверять. В задачах развития права решение вырабатывает человек: модель указывает на проблему, но не отвечает на вопрос, каким должно быть регулирование.

Развитие компетенций

Важнее становятся критическое мышление, постановка целей и обсуждение решений с морально-этических позиций. Подготовку нового поколения юристов без традиционной письменной проработки решений и наставнического редактирования нужно компенсировать структурированным обсуждением.

Ключевые факты

По оценке спикера ФНС России, младшие и даже юристы среднего уровня уже замещаются ИИ.

Анализ чеков ККТ позволяет определить вид деятельности предприятий для адресной господдержки.

Таджикистан

НК при Правительстве Республики Таджикистан

Контекст и действующие услуги

Налоговый комитет последовательно реализует государственную политику цифровой трансформации, в рамках которой уже действуют электронные услуги: электронная регистрация, представление налоговой отчётности, получение справок и выписок,

личный кабинет налогоплательщика, электронный документооборот. Следующим этапом развития этих сервисов рассматривается интеграция технологий искусственного интеллекта в процесс взаимодействия с налогоплательщиками.

Направления применения ИИ

Действующие цифровые сервисы

01 **Постановка на учёт физических лиц**
Присвоение идентификационного номера налогоплательщика для установления личности гражданина.

02 **Регистрация через мобильное приложение «Андозиман / Мой налог»**

03 **Постановка на учёт обособленных подразделений юридических лиц**
С присвоением кодов причин постановки на учёт.

Перспективные направления

04 **Виртуальные помощники**
Круглосуточное консультирование налогоплательщиков, автоматическая обработка обращений, персонализированное информирование об обязательствах и навигация по законодательству.

05 **Анализ обращений и обратной связи**
Выявление распространённых проблем, оценка удовлетворённости услугами и совершенствование процессов.

06 **Автоматизированная проверка отчётности**
Проверка правильности заполнения, выявление ошибок до подачи декларации, прогнозирование рисков и риск-ориентированный контроль.

07 **Интеграция ИИ с государственными информационными системами (ГИС)**

Проактивное предоставление услуг и сокращение объёма запрашиваемых у налогоплательщика документов.

Отдельно подчёркнуто, что внедрение должно сопровождаться соблюдением требований информационной безопасности, защиты персональных данных, прозрачности решений и безусловного соблюдения прав налогоплательщиков. Выражена уверенность, что обмен опытом между налоговыми администрациями государств СНГ позволит ускорить внедрение инновационных цифровых решений, повысить эффективность налогового администрирования и сформировать современную сервисно-ориентированную модель взаимодействия государства и налогоплательщиков.



Узбекистан

НК Республики Узбекистан



Отмечается значительный прогресс национальной цифровизации и постепенное повышение качества данных по мере того, как налогоплательщики сами осваивают корректную работу с системами.

Контекст: цифровизация и текущая аналитика

01 **Единый реестр товаров и услуг (идентификатор КПУ)**

Снимает с налоговой администрации необходимость проверки содержания каждого чека средствами ИИ, перекладывая ответственность за корректность кодирования на самого налогоплательщика.

02 **Текущая аналитика на линейных алгоритмах**

Используемая аналитика, включая систему анализа рисков, в основном опирается на линейные алгоритмы, а не на технологии искусственного интеллекта.

Ограничения и локализация моделей

03 Отказ от сторонних облачных ИИ-провайдеров

Несмотря на предложения со стороны Microsoft, продвигающей Copilot, и китайских поставщиков, обоснован вопросами суверенитета и личной ответственности за сохранность государственных данных.

04 Разработка собственных языковых моделей

Итоговое решение — развивать собственные модели, для чего формируется отдельная команда. Главными ограничениями названы деньги, компетенция, опыт и оборудование.

Направление развития: риск-скоринг

05 ML-модели риск-скоринга

Направление дальнейшего развития — внедрение моделей машинного обучения, самостоятельно определяющих будущие риски. Действующие модели анализа рисков охарактеризованы как хорошие и работающие, с результатами которых налогоплательщики в целом согласны; действующий порядок и так предусматривает, что налоговые проверки в принципе не назначаются без анализа рисков, за исключением случаев, инициированных жалобами налогоплательщиков или возбуждением уголовного дела по указанию правоохранительных органов. Отмечается необходимость дальнейшего совершенствования таких моделей: возникают вопросы к системе в ситуациях, когда модель показывает низкий уровень риска, а уголовное дело тем не менее возбуждается. Подчёркивается, что все подобные разработки должны быть локализованы, и заявлен активный поиск партнёров для изучения соответствующего опыта.

Использование ИИ сотрудниками

Сотрудники, как и в других странах, широко используют сторонние сервисы искусственного интеллекта, что пока допускается действующим законодательством. С введением законодательных ограничений такой доступ, как ожидается, будет оперативно прекращён, поэтому развитие собственных локализованных моделей становится насущной задачей при ограниченных ресурсах. Отдельной программы обучения персонала работе с ИИ в выступлении не описано.

03

Раздел 03 из 03

Обратная связь

ОТЧЁТ О КРУГЛОМ СТОЛЕ

Использование обратной связи от налогоплательщиков как инструмента реинжиниринга процессов и повышения качества услуг налоговых органов

Подготовлен по материалам круглого стола на очном заседании в г. Уфе

1 Вопросы круглого стола

Налоговым службам было предложено ответить на три вопроса:



01 **Какой канал сбора обратной связи налоговая служба считает наиболее эффективным?**

02 **Как обратная связь превращается в решения по улучшению сервисов?**

03 **Есть ли случаи, когда обратная связь от налогоплательщиков привела к успешному реинжинирингу сервисов?**

Раздел подготовлен по письменным материалам и презентациям семи налоговых служб. Службы приведены в алфавитном порядке.

Налоговые службы

Азербайджан
ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

Армения
КГД Республики Армения

Беларусь
МНС Республики Беларусь

Казахстан
КГД МФ Республики Казахстан

Кыргызстан
ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

Россия
ФНС России

Таджикистан
НК при Правительстве Республики Таджикистан

2 Опыт налоговых служб

Азербайджан

ГНС при МЭ Азербайджанской Республики

По оценке ГНС, оказывать и совершенствовать услуги, не измеряя удовлетворённость налогоплательщиков, значит нерационально расходовать ресурсы; инструменты обратной связи служба применяла и до принятия стратегии.

Главный вывод службы: идеального универсального инструмента обратной связи нет, и ни один из них не описывает ситуацию полностью. ГНС называет причины:

- у налогоплательщиков разный уровень цифровых навыков, часть из них ещё не освоилась в цифровой среде;
- у людей разные привычки: одни по-прежнему предпочитают традиционные каналы, например письменную жалобу через ящик жалоб и предложений;

- на результат влияют сам инструмент и обстановка. Оценивая услугу на пульте в сервисном центре, посетитель не всегда решается поставить низкую оценку при сотруднике. Опрос о предпочтительном канале обслуживания в электронном кабинете даёт перевес электронному способу, а тот же опрос в сервисном центре даёт перевес центру;
- инструменты стоят по-разному: опрос в электронном кабинете обходится дешевле работы специалистов и командировок в сервисные центры;
- различается охват: в период отчётности электронным кабинетом пользуются в разы больше людей, чем приходит в сервисные центры;
- ограничения по налоговой тайне не позволяют специалистам свободно делиться информацией, и опросить некоторые сегменты налогоплательщиков не удаётся;
- налогоплательщики, у которых есть трудности с исполнением обязательств, часто отвечают не по существу и стараются донести свою правоту. Такие ответы «загрязняют» результаты опроса, но служба их тоже рассматривает как обратную связь;
- вопросы и варианты ответов должны быть сформулированы простым языком, с минимумом юридических и налоговых терминов. Опросник не стоит перегружать текстом и числом вопросов, а условия опроса лучше объявить заранее, например сообщить количество вопросов, чтобы не возникал эффект «автомобильной пробки»;
- без веры налогоплательщиков в то, что их участие в опросах влияет на услуги и работу налоговых органов, бесполезен любой инструмент. ГНС сравнивает результативность обратной связи с замковым камнем арки: его вставляют последним, и он удерживает всю конструкцию.

Отсюда следует, что инструменты нужно применять в сочетании, учитывая особенности, привычки и цифровые навыки разных сегментов налогоплательщиков и условия, в которых проводится опрос. ГНС использует следующие инструменты:



01

Адресное анкетирование в электронном кабинете. Анкеты видит только выбранная целевая аудитория. Критерии задаёт центральный аппарат Главного управления по обслуживанию налогоплательщиков через административную панель: вид деятельности, наличие объекта хозяйствования, статус деятельности (приостановлена или активна), налоговый режим, налоговый орган учёта, тип налогоплательщика, канал обслуживания (сервисные центры, адресные выездные услуги, встречи). В панели также задаются срок публикации анкеты и число повторных показов после отказа от участия.



02

QR-коды в залах ожидания сервисных центров, на протоколах и актах адресных услуг и встреч. Для каждого сервисного центра и налогового органа в Google Forms создаётся анкета из двух простых вопросов, и по её ссылке генерируется отдельный QR-код. Ответственный сотрудник получает уведомление о каждом ответе через Gmail и быстро реагирует на жалобы и предложения. Все анкеты администрируются централизованно: их содержание можно менять, не заменяя QR-коды и их носители. Риск влияния заинтересованных лиц на результаты при этом снижен.

два простых вопроса

анкета в Google Forms
для каждого сервисного центра
и налогового органа, у каждой
анкеты свой QR-код





03

Электронная оценка услуги в сервисном центре. По Правилам организации деятельности центров обслуживания налогоплательщиков на завершающем этапе посетителю сообщают о праве оценить обслуживание и предлагают поставить оценку по пятибалльной шкале на специальном пульте. Оценки хранятся в системе электронной очереди. Услуги с оценкой 1 или 2 балла берут на мониторинг: их считают услугами низкого качества, при которых высок риск нарушить права налогоплательщиков, и оценивают ежемесячно или ежеквартально. По результатам этой оценки формируется карточка основных показателей работника (scorecard), от которой зависят надбавки к зарплате. Мониторинг показал, что низкую оценку нередко ставят, не поняв шкалу из «смайликов», или из-за недовольства работой налогового органа (например, результатами камеральной проверки), а не самой услугой.

пятибалльная шкала



оценка обслуживания
на специальном пульте в сервисном центре

1 или 2 балла



услугу берут на мониторинг как услугу низкого качества



04

Анкетирование с помощью волонтёров, в основном студентов. Волонтёры помогают налогоплательщикам в сервисных центрах по всей стране и проводят бумажные опросы. Результаты еженедельно передаются в центральный аппарат Главного управления, где их обрабатывают.



05

Ящики для жалоб и предложений в залах ожидания сервисных центров. Они рассчитаны на тех, кто плохо владеет цифровыми технологиями или предпочитает традиционные каналы.



06

Личное анкетирование. Сотрудники центрального аппарата во время выездного мониторинга и методической поддержки местных налоговых органов опрашивают на бумаге посетителей сервисных центров.



07

Обзвон налогоплательщиков, которые получили адресные услуги или участвовали во встречах. Звонки фиксируются в системе, разговоры записываются.



08

Оценка электронной услуги в электронном кабинете. После услуги пользователь оценивает её звёздами по пятибалльной шкале и может написать жалобу или предложение. Данные анализирует центральный аппарат Главного управления.



09

NFC-стикеры, карты и брелоки в залах ожидания сервисных центров (планируются). Они работают так же, как QR-коды: ссылку на анкету в Google Forms записывают на носитель через приложения вроде NFC Tools. Содержание анкет меняется централизованно без перезаписи носителей, что экономит на записи информации и закупке носителей.

Бесполезен любой инструмент

без веры налогоплательщиков в то, что их участие в опросах влияет на услуги и работу налоговых органов

Лаборатория пользовательского тестирования

Лабораторию ГНС считает качественно новым инструментом обратной связи: она позволяет глубоко изучить качество услуги на небольшом числе респондентов. В пилотном режиме исследовались три услуги:



- письма налогоплательщикам, впервые вставшим на учёт;
- письма налогоплательщикам, которые не представили декларацию за последний отчётный период или сдали её с опозданием;
- электронная услуга «Онлайн-очередь» в сервисные центры ГНС.

три услуги | прошли пилотные исследования в лаборатории пользовательского тестирования



По итогам исследований ГНС подготовила предварительные образцы новых писем.

Предварительные образцы писем



Написаны проще



Текст не перегружен



Информацию можно найти в электронном кабинете



Письмо удобно читать выборочно

Для каждой услуги составлены профили респондентов, сценарии исследования и гипотезы. Самым сложным этапом, как и предупреждали коллеги из ФНС России, оказалось привлечение целевой аудитории. Приглашения рассылали в электронные кабинеты и по SMS, публиковали на официальном сайте и в социальных сетях. Результат появился, когда параллельно начали интенсивный обзвон через техническую инфраструктуру колл-центра. Кроме налогоплательщиков, к исследованиям привлекают студентов, которые проходят практику в налоговых органах. Они не привыкли к налоговой терминологии и лучше улавливают тенденции в развитии информационных технологий, поэтому их пользовательский опыт оказался полезным.

Для исследований понадобились цифровые инструменты:



- Zoom для записи разговора с респондентом и экрана компьютера, то есть пользовательского пути;
- GazeRecorder для фиксации взгляда респондента и построения тепловых карт;
- любой конструктор сайтов (например, Тильда) для веб-страницы с текстом исследуемого письма, потому что GazeRecorder не считывает файлы Word и Excel;
- тестовая версия электронного кабинета, которая служит симулятором действующих услуг.

Исследования шли по заранее прописанному сценарию, но по ходу приходилось импровизировать и задавать дополнительные вопросы: респонденты сталкивались со сложностями, которых команда не предвидела.

Документы лаборатории составлены с опорой на опыт ФНС России. Соглашение об исследовании пользовательского опыта фиксирует согласие респондента на видеозапись, обязательства сторон по конфиденциальности и другие обязательства. Его заключают в двух экземплярах до начала исследования. Соглашение прошло юридическую экспертизу и утверждено приказом начальника Службы. 20 мая 2026 года приказом главы Службы утверждены Методические указания (Правила) по изучению пользовательского опыта в отношении услуг (сервисов), предоставляемых налогоплательщикам, форма сертификата, форма обращения и Положение о Лаборатории изучения пользовательского опыта. Методические указания описывают порядок обращения за исследованием, требования к исследованиям и измерение их результатов. Пока правила не обязывают подразделения проводить все проекты, продукты и услуги через лабораторию.

20 мая 2026 года

приказом главы Службы утверждены Методические указания (Правила) по изучению пользовательского опыта



Услуги разрабатывают, запускают и меняют по циклу: после каждого запуска он повторяется и снова требует финансовых, временных и человеческих ресурсов. Лаборатория помогает раньше выявлять проблемы и снижает издержки на перепроектирование и доработку.

Поведенческие исследования и эксперименты

Помимо UX-лаборатории, ГНС проводит поведенческие исследования и эксперименты, чтобы повысить добровольное соблюдение законодательства и качество услуг. Один эксперимент проверял варианты SMS-напоминаний о своевременной подаче налоговых деклараций. Его выводы:



- лучше всего сработала самая простая и вежливая формулировка. Сообщения с акцентом на штрафах и других негативных последствиях существенно лучших результатов не показали;
- уровень соблюдения заметно падает с ростом просрочки. Налогоплательщики с задержкой в один квартал хорошо реагировали на напоминания, а при просрочке в 3–4 квартала отклик оказался крайне низким;
- формулировка и способ коммуникации решают не всё: важно и поведение разных групп налогоплательщиков. Поэтому поведенческие инструменты стоит сочетать с дифференцированным подходом, который опирается на уровень риска и историю соблюдения обязательств.

один квартал



задержки: налогоплательщики хорошо реагировали на напоминания

3–4 квартала



просрочки: отклик оказался крайне низким

Для самой службы результат стал неожиданностью. Представитель ГНС отметил, что поведенческие эксперименты раз за разом это подтверждают: короткое, понятное и уважительное обращение без угроз и чрезмерных обещаний часто действует сильнее всего. Налогоплательщики — такие же люди, как и сотрудники службы.

Армения

КГД Республики Армения

личное общение

наиболее эффективный канал по оценке КГД, его дополняет работа контакт-центра

Последние два года Управление обслуживания налогоплательщиков проводит по всей стране информационно-разъяснительную кампанию по налогообложению доходов физических лиц. Формат встреч зависит от численности персонала организации:

- встречи в конференц-залах и учебных центрах для организаций любого масштаба;
- выезды к работодателям, у которых больше 50 сотрудников, чтобы охватить много налогоплательщиков без отрыва от работы;
- ежедневный приём граждан в центрах обслуживания по всей стране.



больше
50 сотрудников

у работодателя: специалисты выезжают к нему, чтобы охватить много налогоплательщиков без отрыва от работы



последние два года

кампания по налогообложению доходов физических лиц по всей стране

На встречах специалисты разъясняют налоговое законодательство, отвечают на вопросы, выслушивают проблемы и предложения граждан. По оценке КГД, именно живой диалог даёт самую содержательную обратную связь.

С июня 2026 года контакт-центр вошёл в состав Управления обслуживания налогоплательщиков. Теперь вопросы, поступающие в контакт-центр, ежедневно анализируются в одной структуре вместе с данными центров обслуживания и информационных встреч.

с июня 2026 года | **контакт-центр в составе Управления обслуживания налогоплательщиков**





Отдельно КГД говорит о качестве личных консультаций. Если уделить человеку достаточно времени, выслушать его и подробно объяснить требования закона, даже решение, которое не совпадает с его ожиданиями, он воспринимает спокойнее: он видит, что к нему применён единый и справедливый подход, основанный на нормах закона.

Вся обратная связь анализируется. КГД выделяет повторяющиеся вопросы и типичные сложности и определяет, какие из них вызваны недостаточной информированностью граждан, а какие требуют изменить процессы. После присоединения контакт-центра анализировать обращения стало проще. Если вопрос повторяется регулярно, КГД

не ограничивается индивидуальными консультациями: готовит видеоролики с ответами и размещает их на официальном сайте. Так помощь получают сразу многие налогоплательщики, а повторных обращений становится меньше.

Самый показательный пример реинжиниринга касается декларирования доходов физических лиц. Налогоплательщики на встречах указывали, какие этапы вызывают больше всего сложностей, какие сведения трудно заполнять и какие процедуры кажутся лишними. За два года по этим замечаниям КГД изменил систему декларирования:



01 По ряду видов доходов обязанность декларирования отменена полностью.

02 Декларации по доходам, о которых у налогового органа уже есть сведения, заполняются автоматически. Гражданину остаётся проверить и подтвердить данные.

03 Если физическое лицо получает только такие доходы, декларацию подавать не нужно.

04 Форма декларации и порядок её заполнения упрощены по замечаниям и предложениям граждан.

за два года

КГД изменил систему декларирования доходов физических лиц по замечаниям налогоплательщиков





По оценке КГД, декларирование стало проще, удобнее и требует меньше времени и от граждан, и от налоговой службы.

Беларусь

МНС Республики Беларусь

МНС Республики Беларусь выделяет пять основных инструментов обратной связи:

- социологическое исследование «Оценка удовлетворённости индивидуальных предпринимателей, малых и средних организаций, зарегистрированных в Республике Беларусь, оказанием налоговых услуг»;
- обратная связь в личном кабинете плательщика и приложении «Налог на профессиональный доход». Она нужна, чтобы быстро устранять технические проблемы, с которыми плательщики сталкиваются в электронных сервисах налоговых органов;
- анкетирование на официальном сайте МНС и в личном кабинете плательщика;
- оценка качества услуг на терминалах системы электронной очереди в центрах обслуживания инспекций МНС;
- контакт-центр налоговых органов, который консультирует по налоговому законодательству и оказывает техническую поддержку по электронным сервисам.

Социологическое исследование оценивает удовлетворённость по четырём критериям:

01

Доступность и понятность информации по налоговому законодательству

02

Удобство функционала электронных сервисов

03

Качество обслуживания плательщика

04

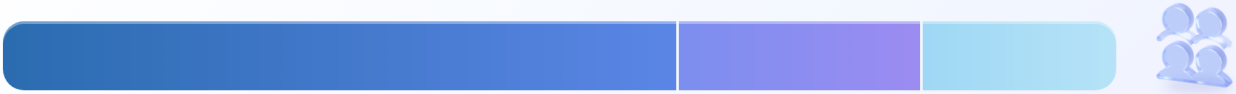
Компетентность и вежливость сотрудников территориальных налоговых органов

Сейчас на сайте nalog.gov.by идёт анонимный опрос об удобстве сайта. Он занимает не больше трёх минут, результаты будут использованы для улучшения сайта.

Анонимный опрос об удобстве сайта МНС

Личный кабинет плательщика: опрос налогоплательщиков

МНС провело опрос налогоплательщиков о работе личного кабинета (ЛК). Состав респондентов:



Физические лица	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели
60,5%	21,8%	17,7%
из них ЛК пользуются **84,9%**	из них ЛК пользуются **93%**	из них ЛК пользуются **77,4%**

Общие замечания касались заполнения деклараций, кабинета налогового агента, заполнения заявлений и заявок, заполнения документов ЕАЭС и функционала УСН. По разделу «Документы из МНС» респонденты отметили:





Предпочтительные форматы помощи при работе с ЛК

можно было выбрать несколько вариантов



По результатам анализа текущего интерфейса ЛК МНС сформулировало восемь гипотез о проблемах:

01 Разрозненность электронных услуг и сервисов: нужна цифровая платформа, которая объединит агрегирование данных, их аналитику и предоставление сервисов.

02 Сложная и объёмная структура: громоздкие формулировки, элементы меню не сгруппированы.

03 Наполнение ЛК нужно менять и расширять вслед за трендами цифровизации налогового администрирования.

04 Страницы долго загружаются.

05 Дизайн устарел и не соответствует цветовой палитре и шрифтам официального сайта налоговых органов.

06 ЛК часто обновляется без оповещения плательщиков, и пользователям становится сложнее работать.

07 Нельзя настроить уведомления.

08 PDF-документы, которые открываются во всплывающих окнах, блокируются.

6 из 8

Опрос подтвердил шесть гипотез из восьми (со второй по седьмую).

По итогам анализа МНС определило задачи:



01 Упростить вход и обеспечить работу во всех браузерах. Об этом пользователи просят чаще всего, поэтому задача главная.

02 Упростить навигацию: более простые формулировки, сгруппированные элементы меню и функционал.

03 Добавить поясняющие элементы интерфейса и обучающие разделы и повысить их качество. Это снизит издержки адаптации для постоянных пользователей, которым придётся быстро осваивать новый ЛК, и сократит время для новых пользователей.

04 Дать пользователям возможность управлять ЛК и персонализировать его: аудитория широкая, и задачи у всех разные.

05 Упростить работу с документами, в первую очередь расширить функционал префайлинга и базовые функции управления файлами.

06 Усилить аналитическую функцию ЛК и сократить информационное расстояние между налоговыми органами и плательщиком: дать доступ к информации за прошлые периоды, разработать сервис «Профиль налогоплательщика», который покажет, на что налоговые органы обращают внимание в работе.



Казахстан

КГД МФ Республики Казахстан



КГД собирает обратную связь по нескольким каналам сразу, потому что разные категории пользователей предпочитают разные способы связи. Одним из самых эффективных инструментов служба считает QR-код в формате «красная кнопка». Он размещён

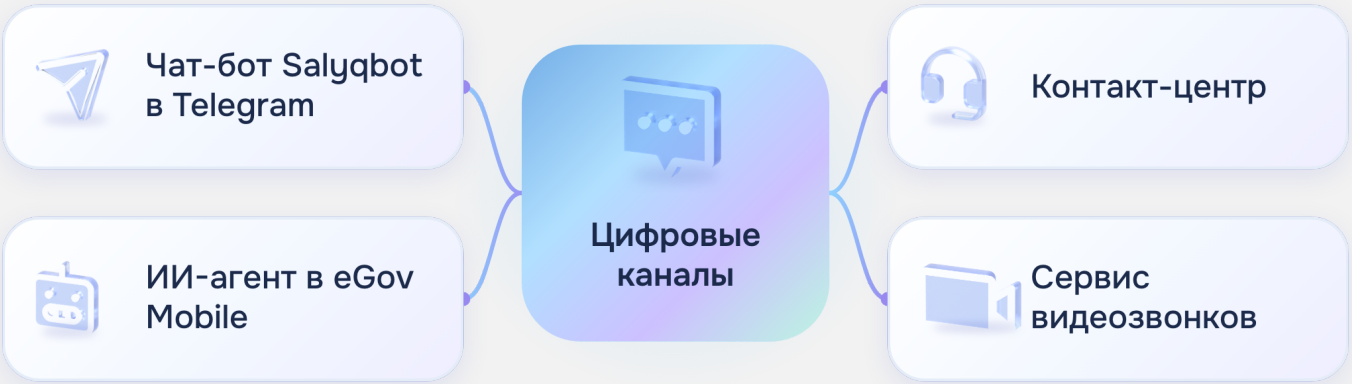
во всех клиентских центрах обслуживания, на таможенных постах и в центрах таможенного оформления. Через него налогоплательщики и участники внешнеэкономической деятельности обращаются напрямую к Председателю КГД и сообщают о проблеме или некорректных действиях сотрудников, что позволяет быстро реагировать и принимать управленческие решения.

«красная кнопка»

QR-код, через который налогоплательщики и участники внешнеэкономической деятельности обращаются напрямую к Председателю КГД

QR-опросник по оценке качества работы органов государственных доходов размещён на портале gov.kz, в социальных сетях КГД и территориальных органов и в местах оказания услуг. Он собирает отзывы на всех этапах жизненного цикла налогоплательщика, включая регистрацию и прекращение деятельности, и помогает находить системные проблемы в предоставлении государственных услуг.

Цифровые каналы делают обратную связь доступной для разных категорий пользователей и дают информацию практически в режиме реального времени.



В 2026 году КГД планирует собирать обратную связь в веб-приложении «Кабинет налогоплательщика». После получения услуги пользователю предложат короткий опрос: оценить удобство, скорость и понятность процесса и оставить комментарий. Опрос должен:

- давать оперативную обратную связь от получателей услуг;
- показывать проблемные этапы оказания услуг, чтобы вовремя их исправлять;
- измерять удовлетворённость налогоплательщиков;
- давать данные для управленческих решений и развития цифровых сервисов.

в **2026** году

КГД планирует короткий опрос в веб-приложении «Кабинет налогоплательщика» после получения услуги

Вся обратная связь анализируется. Обращения из QR-кодов, контакт-центра, Salyqbot, ИИ-агента и других каналов систематизируют, выделяя повторяющиеся вопросы, проблемные ситуации и предложения. На этой основе КГД оптимизирует административные процедуры, дорабатывает информационные системы, обновляет справочные материалы и совершенствует обслуживание.

В 2026 году административная панель Salyqbot интегрирована с новой омниканальной платформой. Обращения отслеживаются в режиме реального времени, качество их обработки контролируется, а самые востребованные темы видны сразу. Качество ответов ИИ-агента продолжают анализировать, а базу вопросов и ответов пополняют по новым обращениям. Консультации становятся точнее, развиваются сервисы самообслуживания, и к операторам приходится обращаться реже.

Примеры реинжиниринга

01

Цифровое консультирование. Высокий спрос на дистанционные консультации и большое число однотипных вопросов стали основанием для развития Salyqbot, его интеграции с омниканальной платформой и запуска вместе с МЦРИАП РК пилотного ИИ-агента в Telegram и eGov Mobile. С запуска ИИ-агента в eGov Mobile поступило более 5,2 тыс. обращений от 1,5 тыс. пользователей, и по ним постоянно пополняется база знаний.

более

5,2 тыс.

обращений поступило с запуска ИИ-агента в eGov Mobile

1,5 тыс.

пользователей обратились к ИИ-агенту в eGov Mobile

02

Видеозвонки. Анализ обращений показал, что многим налогоплательщикам мало устной консультации: им нужна наглядная помощь при заполнении налоговых форм и работе с электронными сервисами. КГД ввёл дистанционные видеоконсультации: помощь можно получить без личного визита, качество обслуживания растёт, а ошибок при подаче документов становится меньше.

03

Переход к сервисной модели. По самым частым обращениям и проблемным ситуациям КГД разрабатывает сервисы, которые предупреждают нарушения, а не устраняют уже возникшие.

Сервисы, которые предупреждают нарушения

- Проактивные уведомления
- Цифровые подсказки
- Автоматическая проверка корректности заполнения сведений
- Персонализированные напоминания о предстоящих обязательствах
- Предварительное информирование о возможных рисках

Так обратная связь из инструмента оценки качества услуг становится основой реинжиниринга бизнес-процессов и превентивного подхода.

Кыргызстан

ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики

ГНС не выделяет один канал: эффективным служба считает сочетание каналов, а наибольшую практическую ценность, по её оценке, имеет обратная связь, которую налогоплательщики дают в момент получения государственных услуг. Каналы коммуникации:

- Обращения через электронные сервисы
- Мессенджеры WhatsApp и Telegram
- Колл-центр
- Официальные страницы в социальных сетях
- Личные обращения в территориальные налоговые органы
- Мониторинг качества обслуживания и оценка удовлетворённости налогоплательщиков

в момент получения услуги — обратная связь, которая, по оценке ГНС, имеет наибольшую практическую ценность

Чтобы быстро решать вопросы, ГНС создала в WhatsApp и Telegram группы «Техподдержка ГУ „Салык Сервис“», куда налогоплательщики пишут о работе информационных систем и сервисов. Специалисты рассматривают обращения оперативно и быстро устраняют технические неисправности. По запросам и предложениям ГНС видит, какие доработки нужнее всего, и под них меняет функционал налоговых сервисов.

WhatsApp и Telegram

группы «Техподдержка ГУ „Салык Сервис“»: налогоплательщики пишут о работе информационных систем и сервисов



Примеры реинжиниринга по обращениям налогоплательщиков



01

Двойные смарт-карты для учётных систем. Когда ГНС интегрировала свои информационные системы с учётными системами налогоплательщиков, к ней обратились субъекты, которые ведут несколько видов деятельности на одном объекте (например, общепит вместе с банным комплексом). Стандартная архитектура не позволяла корректно разделять операции по видам деятельности. Требования доработали и ввели двойные смарт-карты: данные по каждому виду деятельности идентифицируются и передаются корректно, и бизнес не приходится делить на отдельные объекты.



02

Совмещённая оплата в контрольно-кассовых машинах. Покупатели нередко платят за одну покупку несколькими способами: часть наличными, остальное банковской картой или через QR-платёж. В функционал ККМ добавили совмещённую оплату, и теперь несколько способов оплаты отражаются в одном чеке.

03

Интеграция каталога товаров ГНС с каталогом оператора цифровой маркировки. Вводя новые маркируемые товары, налогоплательщики создавали одну и ту же позицию дважды: в каталоге налоговой службы и в каталоге оператора маркировки. Каталоги интегрировали, и по отдельным категориям новых товаров ГНС получает сведения из каталога оператора автоматически. Вводить данные дважды больше не нужно, административная нагрузка на бизнес снизилась, качество данных в государственных информационных системах выросло.

Россия

ФНС России

Опыт ФНС России показывает переход от разовых опросов к системным социологическим замерам, встроенным в архитектуру клиентского сервиса. Мнение граждан перестаёт быть просто обратной связью и становится основой управленческих решений.

Контекст новых условий

Гибкость и скорость: внедрение новых продуктов должно занимать менее года, а границы функциональных компетенций расширяются

Технологический фундамент: перенос взаимодействия в цифровую среду, расширение на основе больших данных и стремительное развитие ИИ

Человекоцентричность как новая парадигма: переход от сервисов к жизненным ситуациям и возрастающая важность обратной связи

ФНС России обслуживает

160,2 млн

физических лиц

более

3,1 млн

юридических лиц

4,8 млн

индивидуальных предпринимателей

15,9 млн

самозанятых

43,7 трлн рублей

поступило в консолидированный бюджет РФ

около

80%

доходов бюджетной системы

При таком масштабе управлять без точных социологических данных невозможно.

Методология: трёхуровневая система исследований

ФНС выстроила пирамиду исследований пользовательского опыта, которая охватывает все срезы взаимодействия с налогоплательщиком:



Стратегический уровень

глубинные исследования

Выявление жизненных ситуаций, определение потребностей и ожиданий, картирование клиентского пути (CJM), реестр ЖС и профилирование сегментов

Тактический уровень

метрики и жалобы

Анализ NPS, CSI, CES, а также работа с жалобами и отзывами для определения критических точек и приоритетов улучшений

Операционный уровень

полевые и лабораторные исследования

Включает метод «тайного покупателя», наблюдение за работой фронт-офиса и юзабилити-тестирование

В 2021–2025 годах был проведён ряд масштабных социологических замеров:

2022

Исследование восприятия

Было проведено 10 глубинных интервью и опрошено 1200 человек. Результаты показали, что 86% респондентов удовлетворены взаимодействием с ФНС. При этом 82% отметили понятность каналов получения информации, 74% — удобство расчётов и оформления документов, а 61% — технологичность и клиентоцентричность службы.



2023

Анализ письменных ответов

Телефонный опрос 1209 налогоплательщиков выявил проблемные зоны: 24,1% неудовлетворены конкретностью ответа, а 22,6% — его понятностью. Автоматизированный машинный анализ 12 критериев и 19 метрик понятности показал, что 39% текстов обладают наибольшей и повышенной сложностью, что требует оптимизации коммуникации.

2023

Эксперимент по стандарту письменных коммуникаций

В 20 регионах с участием 394 914 респондентов был апробирован Стандарт письменных коммуникаций. Это позволило запустить разработку системы интеллектуальной текстовой аналитики для оптимизации ответов на обращения.

2018–2023

«15 лет спустя»

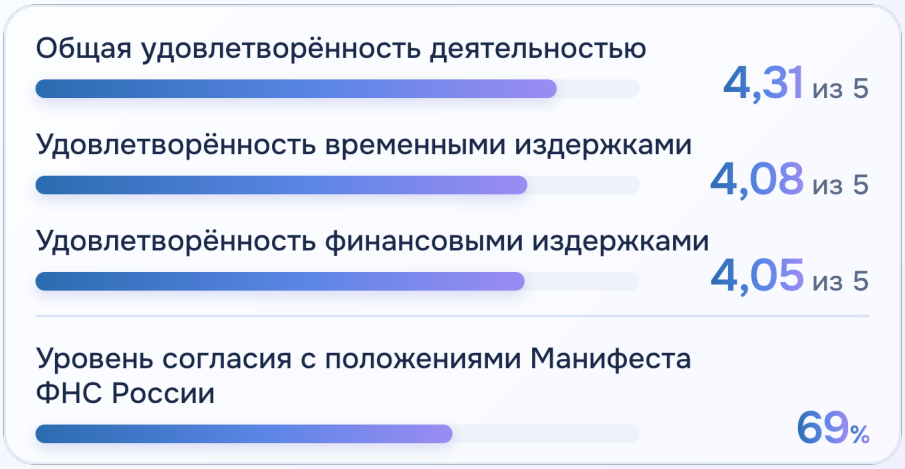
Изучалась динамика отношения налогоплательщиков к налогам. Сравнительный анализ показал рост доверия граждан к налоговой системе с 14% до 43% (+29 п. п.). Уверенность в том, что налоговая система не сдерживает бизнес, выросла с 41% до 69% (+28 п. п.), а понимание выгоды от уплаты налогов — с 64% до 87% (+23 п. п.).



2024–2025

Замеры

В 2025 году было проведено 49 глубинных интервью (с ИП, ЮЛ, самозанятыми) и опрошено 3600 налогоплательщиков. Общая удовлетворённость деятельностью составила 4,31 из 5, временными издержками — 4,08, финансовыми — 4,05. Уровень согласия с положениями Манифеста ФНС России достиг 69%.



Несмотря на позитивную динамику, 36,7% респондентов в 2025 году выразили недовольство работой службы.

ТОП-3 проблемы, требующие немедленного реагирования



Для поддержания доверия налогоплательщиков ФНС России реализует четыре стратегических принципа, вытекающих из социологических замеров:

01

Изучение — создание лучшего пользовательского опыта на основе данных

02

Бесшовность — выстраивание бесшовного клиентского пути, «переход на сторону» клиента

03

Проактивность — предсказание жизненных ситуаций и потребностей

04

Персонализация — максимальный учёт индивидуальных особенностей

Опыт ФНС России показывает: системные социологические замеры фиксируют текущее состояние и формируют доказательную базу для стратегических решений, снижая риски недовольства и повышая доверие к институту государства.

Таджикистан

НК при Правительстве Республики Таджикистан

НК при Правительстве Республики Таджикистан использует обратную связь, чтобы оперативно работать с обращениями граждан и бизнеса, вовремя находить проблемы и принимать управленческие решения.

Каналы коммуникации НК

- контакт-центр для консультаций и приёма обращений;
- «Личный кабинет налогоплательщика» для электронного обмена документами, уведомлений, обращений и получения государственных услуг;
- официальный интернет-портал и электронные сервисы;
- письменные и электронные обращения граждан;
- центры обслуживания налогоплательщиков (сервисные терминалы);
- опросы, встречи, семинары и разъяснительные мероприятия с представителями бизнеса.

Информацию из обратной связи НК использует, чтобы:

- анализировать качество государственных услуг;
- находить самые распространённые проблемы налогоплательщиков;
- оптимизировать бизнес-процессы и административные процедуры;
- совершенствовать электронные сервисы;
- делать работу налоговых органов прозрачнее;
- снижать административную нагрузку и влияние человеческого фактора.

Эксперты международных организаций, в том числе Всемирного банка, оценивали программу модернизации налогового администрирования Таджикистана и отметили, что систему обратной связи нужно укреплять, а на анализ обращений опираться в управленческих решениях.

Что предложили международные эксперты

01

Развивать контакт-центры

02

Создать действенный механизм рассмотрения жалоб

03

Расширить сеть центров обслуживания

04

Систематически анализировать обращения

По оценке НК, обратная связь превращается из регистрации обращений в систему управления качеством: анализ обращений показывает системные проблемы и удовлетворённость пользователей и помогает выбрать, какие процессы перестраивать в первую очередь.

3 Общие тенденции

- **Несколько каналов вместо одного**

КГД МФ Республики Казахстан, ГНС при Кабинете Министров Кыргызской Республики и ГНС при МЭ Азербайджанской Республики прямо говорят, что одного самого эффективного канала нет: разные группы налогоплательщиков предпочитают разные способы связи. Азербайджан подробно разбирает, почему любой инструмент в отдельности даёт искажённую картину. КГД Республики Армения выделяет личное общение и дополняет его работой контакт-центра.

■ **Анализ повторяющихся обращений**	Армения, Казахстан, Кыргызстан и Таджикистан систематизируют обращения, чтобы найти повторяющиеся вопросы и системные проблемы. Армения и Казахстан сводят данные разных каналов в одно место: в Армении контакт-центр вошёл в Управление обслуживания налогоплательщиков, в Казахстане Salyqbot подключён к омниканальной платформе.
■ **Оценка в момент обслуживания**	Оценить обслуживание можно на пультах и терминалах в сервисных центрах (Азербайджан, Беларусь), звёздами в электронном кабинете (Азербайджан) и по QR-кодам там, где оказывают услуги (Азербайджан, Казахстан). Казахстан планирует короткий опрос в «Кабинете налогоплательщика», Азербайджан собирается использовать NFC-носители. Азербайджан предупреждает, что оценки искажаются, если рядом сидит сотрудник или человек недоволен налоговым органом в целом.
■ **От обращений к реинжинирингу**	Три службы показали, что именно они изменили по итогам обратной связи. Армения упростила декларирование доходов физических лиц. Кыргызстан ввёл двойные смарт-карты и совмещённую оплату в ККМ и объединил каталоги товаров. Казахстан запустил видеоконсультации, ИИ-агента и превентивные сервисы. Беларусь по результатам опроса определила, что предстоит изменить в личном кабинете.
■ **Исследования пользовательского опыта и поведенческие эксперименты**	Азербайджан создал лабораторию пользовательского тестирования и закрепил её работу документами, опираясь на опыт ФНС России. Беларусь проверила опросом гипотезы, полученные при анализе интерфейса. Азербайджан также проводит поведенческие эксперименты: в тесте SMS-напоминаний простое и вежливое сообщение оказалось эффективнее, а акцент на штрафах существенно лучших результатов не дал.

■ **Самообслуживание и разъяснение**	По повторяющимся вопросам службы готовят материалы, которые снимают нагрузку с консультантов: видеоролики на сайте в Армении, база знаний ИИ-агента в Казахстане. Пользователи личного кабинета в Беларуси чаще всего просят всплывающие подсказки (53,1%).
■ **Доверие как условие обратной связи**	Азербайджан называет веру налогоплательщиков в то, что их мнение учитывается, «замковым камнем» всей системы обратной связи. Таджикистан прямо связывает обратную связь с доверием между государством и налогоплательщиками и ростом добровольного исполнения обязательств. В Армении внимательная личная консультация помогает человеку увидеть, что к нему применён единый и справедливый подход.

В цифрах



более

5,2 тыс.

обращений от 1,5 тыс. пользователей получил ИИ-агент КГД МФ Республики Казахстан в eGov Mobile



6 из **8**



гипотез о проблемах личного кабинета подтвердил опрос МНС Республики Беларусь



66,1%

пользователей личного кабинета в Беларуси хотят видеть на главной странице информацию о задолженностях



9 инструментов

обратной связи применяет или готовит ГНС при МЭ Азербайджанской Республики, не считая лаборатории и поведенческих экспериментов



3 услуги

ГНС прошли пилотные исследования в лаборатории пользовательского тестирования



более **50** сотрудников

у таких работодателей КГД Республики Армения проводит встречи прямо на месте

Общий вывод

ГЛАВА 1 · ИНСТРУМЕНТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

Все восемь налоговых администраций — членов РГ применяют инструменты клиентоцентричного подхода: средний процент применения составляет 78% в общеорганизационном блоке, 87% в предоставлении государственных услуг и 85% в работе с внутренним клиентом. Сильнее всего развиты цифровые каналы и программы наставничества, слабее — институциональное закрепление: специализированные подразделения, стратегии и системный мониторинг удовлетворённости сотрудников.

ГЛАВА 2 · КОММУНИКАЦИИ С НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКАМИ

Права налогоплательщиков на обращение, консультации и доступ к сервисам одинаковы во всех странах; качество ответов контролируют согласованием, аудиозаписью звонков и оценками самих налогоплательщиков. Там, где удовлетворённость измеряется количественно, она высокая — 91–97%. Специальные налоговые режимы применяют 67,18% налогоплательщиков в Кыргызстане и 67,5% в Казахстане; планы развития коммуникаций делают ставку на цифровизацию, искусственный интеллект, контакт-центры и проактивное информирование.

ГЛАВА 3 · ФАКТОРЫ ВНЕДРЕНИЯ

Внедрению клиентоцентричного подхода способствуют стратегические документы, технологии искусственного интеллекта и системная обратная связь. ИИ применяется прежде всего в чат-ботах и внутренних процессах, а окончательное решение в значимых вопросах остаётся за человеком. По итогам обратной связи налоговые службы перестраивают процессы и сервисы: три службы показали конкретные изменения.

ИТОГ ОТЧЁТА

Налоговые администрации СНГ движутся к клиентоцентричной модели с разной скоростью. Общий следующий шаг — обучение сотрудников по международной программе и обмен практиками через образовательный портал КСРНС СНГ с базой знаний и видеолекциями.