



## ПРАКТИКА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Серия материалов о реальном опыте внедрения  
кlientoцентричности в госуправлении

### ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ФНС РОССИИ



сентябрь 2024 года

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ФНС РОССИИ .....</b>	<b>4</b>
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА .....</b>	<b>8</b>
Навигатор жизненной ситуации: простое решение интеграции сервисов .....	9
Помощник по Единому налоговому счёту: на базе клиентских сценариев .....	10
<b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТОМ: СТАНДАРТ ПИСЬМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ .....</b>	<b>11</b>
Выявление проблемы качества письменных ответов .....	12
Разработка Стандарта коммуникаций .....	13
Эксперимент по внедрению .....	14
<b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОТРУДНИКОМ: СОКРАЩЕНИЕ РУТИННО-РУЧНОГО ТРУДА .....</b>	<b>16</b>
Аналитика чеков контрольно-кассовой техники .....	17
Регистрация бизнеса «без инспектора» .....	18
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ .....</b>	<b>19</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>20</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях проведения клиентоцентричной трансформации системы государственного управления в России у органов исполнительной власти возникает широкий запрос на технологии и инструменты внедрения, на понимание сути изменений и знакомство с реальными практиками.

Настоящая записка представляет опыт внедрения таких технологий и инструментов в Федеральной налоговой службе России (далее — ФНС России). Практики крупнейшего ФОИВ могут заинтересовать читателя уже тем, что целенаправленное движение к клиентоцентричности здесь началось за несколько лет до запуска федерального проекта «Государство для людей».

В записке раскрываются ключевые этапы клиентоцентричной трансформации ведомства, описана развитая организационная структура сопровождения клиентоцентричности в составе трёх структурных подразделений центрального аппарата ФНС России.

Рассматриваются примеры простых решений, разработанных с помощью инструмента картирования клиентского пути.

Детально рассматривается масштабная практика решения нередкой для государственного сектора проблемы качества письменных ответов гражданам через внедрение Стандарта письменных коммуникаций.

Рассмотрены практики решения одной из базовых проблем внутреннего клиента — проблемы рутинно-ручного труда — с помощью технологий искусственного интеллекта.

Материал подготовлен на основе выступления Льва Сергеевича Десяткина, начальника отдела управления системой человекоцентричности и коммуникаций ФНС России, и Александра Александровича Ляликова, заместителя начальника Управления организационного развития и пользовательского опыта ФНС России, 27 мая 2024 года в рамках программы повышения квалификации «Внедрение клиентоцентричности», проведённой Центром внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС.

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ФНС РОССИИ

### Пройденный путь

Федеральная налоговая служба (далее — ФНС России) сегодня успешно администрирует среду, включающую 159,3 млн физических лиц, 4,3 млн индивидуальных предпринимателей, 3,2 млн юридических лиц, 9,9 млн самозанятых (с постоянным приростом), 84 млн объектов недвижимого имущества, 60 млн транспортных средств, 7 петабайт данных (с постоянным приростом), 140 тысяч сотрудников (значительно больше, чем в любом другом ФОИВ). ФНС России включает в себя 30 структурных подразделений центрального аппарата и 88 региональных управлений.

ФНС России осуществляет не только всем известные функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов, сборов и страховых взносов, но и широкий спектр иных функций, в том числе посредством интерактивных сервисов (на данный момент их более 70).



Рис. 1. Функциональные подсистемы информационной системы ФНС России АИС «Налог-3»

Администрирование столь комплексной среды неизбежно сопряжено с проблемами, которые решались и продолжают решаться в ходе поэтапной трансформации подходов ФНС России:

**I. 2015–2019 годы. Ориентированность на технологии.** В 2015 году утверждены миссия и ценности ФНС России. В 2018 году, значительно раньше, чем в рамках

федеральной повестки, была создана Лаборатория пользовательского тестирования. К 2019 году на сайте ФНС России были доступны уже более 70 интерактивных сервисов, 5 видов личных кабинетов с отдельными мобильными приложениями для удобства администрирования различных видов налогоплательщиков.

**II. 2020–2021 годы. Ориентированность на клиента.** Руководство ФНС России приходит к осознанию, что в современном быстро меняющемся мире для выполнения поставленных государством задач одного лишь ориентирования на технологии недостаточно. Необходимо ориентирование на клиента.

С этой целью в 2020 году для каждого структурного подразделения ФНС России были утверждены стратегии проектного характера, направленные на создание *новых уникальных продуктов, а не только на выполнение текущей операционной деятельности.*

Также с 2020 года стали активно внедряться инструменты исследования пользовательского опыта (в следующем разделе будут рассмотрены примеры такого внедрения), применяться различные метрики для его измерения.

В 2021 году в структуре центрального аппарата образованы *три новых управления*, которые во взаимодействии друг с другом сопровождают, в том числе организационно-методологически, внедрение принципов клиентоцентричности в работу ФНС России:

- *Управление организационного развития и пользовательского опыта* сопровождает развитие клиентоцентричности в центральном аппарате ФНС России и оказывает организационно-методологическое содействие территориальным органам. Оно отвечает за управление стратегией внутренних и внешних коммуникаций, за проведение социологических исследований, исследований пользовательского опыта и реинжиниринг сервисов ФНС России для более простого решения жизненных ситуаций граждан;
- *Управление развития кадрового потенциала и служебной культуры* — это государственный HR, то есть управление человеческими ресурсами ФНС России в виде развития карьерных траекторий, проведения различных командообразующих мероприятий в регионах с включением центрального аппарата. Управление оказывает методологическую поддержку многим структурным подразделениям, например в проведении командообразующих сессий. Выделившись из классического кадрового администрирования (сохраняющего свою деятельность), управление напрямую подчиняется руководителю ФНС России;
- *Управление профессионального развития* сосредоточено на вопросах обучения государственных гражданских служащих. В основе обучения заложен принцип максимальной практикоориентированности. Сотрудники Управления также создают по запросу программы обучения, которые востребованы одним или несколькими структурными подразделениями. Кроме того, управление привлекает для выступления лучших экспертов со

всей страны, не только из налоговой системы, но и из других отраслей, а также представителей бизнес-сообщества.

**III. 2022–2030 годы. Ориентированность на человека.** В течение 2022 года команда руководителя ФНС России разрабатывала стратегический документ, который должен был отражать будущие принципы взаимодействия ФНС России с гражданами и представителями бизнеса. В результате был создан и принят Манифест ФНС России<sup>1</sup>, постулирующий принципы открытости к диалогу, взаимопредсказуемости и сокращения взаимных издержек налогоплательщиков и налоговых органов.

С 2022 года работа с обратной связью становится одним из основных инструментов в совершенствовании внутренних и внешних процессов. В первую очередь этим занимается Управление организационного развития и пользовательского опыта. Управление проводит исследования разного вида — от крупных социологических до небольших опросов по отдельным продуктам, применяя разнообразные способы инициативного сбора обратной связи:

- проведение массовых социологических исследований через независимые организации;
- выявление мнений граждан посредством ПОС ЕПГУ;
- юзабилити-тестирование сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования ФНС России.

### Различение понятий клиентоцентричности и человекоцентричности

В отличие от принятого в федеральном проекте «Государство для людей» единого понятия «клиентоцентричность» в ФНС России различают понятия клиентоцентричного и человекоцентричного подходов в государственном управлении.

Клиентоцентричный подход — это такой способ деятельности, который направлен на взаимодействие с клиентом непосредственно в точках контакта. Именно здесь стремятся максимально повышать эффективность всей той деятельности, которая приводит к успешному взаимодействию с клиентом. Здесь же собирается обратная связь для совершенствования процессов.

Человекоцентричный подход основан на исключении лишнего взаимодействия с гражданином, в рамках которого он доверяет решение своих проблем и удовлетворение потребностей органу власти.

При таком подходе отношения с гражданином строятся на взаимном доверии, уважении и сокращении издержек между государством и гражданином, которое проявляется в стремлении к обоюдному сокращению издержек — временных, финансовых, эмоциональных.

<sup>1</sup> Манифест ФНС России [ссылка].

### КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

государственные услуги/функции оказываются удобным для гражданина способом на основе анализа клиентского опыта



Услуги в точках взаимодействия с гражданином



Обратная связь и анализ клиентского опыта в точках взаимодействия с гражданином



Гражданин взаимодействует, когда получает госуслуги



### ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

отношения с гражданином строятся на взаимном доверии, уважении и сокращении издержек



Долгосрочные отношения с человеком, у которого есть свои потребности и проблемы



Анализ всего клиентского опыта для исключения лишнего взаимодействия с гражданином



Гражданин доверяет решение своих проблем и удовлетворение потребностей

Рис. 2. Различение клиентоцентричного и человекоцентричного подходов, ФНС России

С этой целью ФНС России стремится, в частности, как можно шире переводить взаимодействие с гражданином в онлайн-формат. У ФНС России имеется видение, что в ближайшем будущем всё взаимодействие с ФНС России так или иначе перейдёт «в цифру», а физическое взаимодействие останется разве что в центрах компетенций (которые будут обрабатывать конкретные вопросы, например, урегулирование задолженности, или осуществлять контрольную деятельность) и в многофункциональных центрах оказания услуг (МФЦ).

В рамках реализации федерального проекта «Государство для людей» в ФНС России была принята Декларация человекоцентричности<sup>2</sup>, в которой детализированы положения Манифеста ФНС России: указаны конкретные задачи и направления для работы с внутренним и внешним клиентом.

На основе пунктов Декларации составлен завершающий раздел данного материала — «Практические рекомендации по внедрению клиентоцентричности».

<sup>2</sup> [Декларация человекоцентричности \(ссылка\)](#).



## ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

В рамках федерального проекта «Государство для людей» декларируется повестка исследования пользовательского опыта — рассмотрения деятельности ведомства не в рамках его функционала и административных регламентов, а в рамках жизненных ситуаций для граждан. Такое рассмотрение позволяет увидеть в том числе, как устроен весь процесс получения не только той или иной услуги, но и решения жизненной ситуации в целом.

В ФНС России, как и в федеральном проекте, жизненные ситуации рассматриваются как обстоятельства, которые приводят к возникновению потребности граждан взаимодействовать с ведомством. К жизненным ситуациям относится не только взаимодействие по инициативе гражданина (то есть не только услуги), но и исполнение требований законодательства — уплата налогов, исполнение обязательных требований, привлечение к контрольно-надзорным мероприятиям и т. д.

В ФНС России различают исследования пользовательского опыта трёх уровней:

- **операционный** (нижний уровень) — полевые или лабораторные исследования, наблюдение за деятельностью сотрудника, который непосредственно взаимодействует с клиентом («Гемба»);
- **тактический** (средний уровень) — позволяет выявить наиболее проблемные точки и то, что нужно улучшить в первую очередь. Здесь используются пришедшие из бизнеса метрики NPS<sup>3</sup>, CSI<sup>4</sup>, CES<sup>5</sup>, анализ жалоб и отзывов. В ФНС России настоятельно рекомендуют научиться работать с этими метриками;
- **стратегический** (верхний уровень) — это уровень картирования клиентских путей (CJM), создания реестра жизненных ситуаций (ЖС), профилирования клиентских сегментов. Здесь формируется верхнеуровневое понимание того, какие ошибки в работе могут быть исправлены, какие у клиентов «боли» и как это исправить.



Рис. 3. Уровни исследования пользовательского опыта, ФНС России

ФНС России ежегодно проводит комплексное социологическое исследование<sup>6</sup>, которое обладает следующими характеристиками:

- значительная (около 6000 респондентов) выборка и представленность федеральных округов;
- учёт характеристик взаимодействия респондентов с ФНС;

<sup>3</sup> Net Promoter Score, индекс потребительской лояльности.

<sup>4</sup> Customer Satisfaction Index, индекс удовлетворённости клиентов.

<sup>5</sup> Customer Efforts Score, индекс клиентских усилий.

<sup>6</sup> [Комплексное социологическое исследование ФНС России \(ссылка\)](#).



- учёт половозрастных характеристик (например, для молодёжи удобнее пользоваться онлайн-сервисами, а для более старшего поколения — лично прийти в территориальный налоговый орган);
- учёт различных категорий налогоплательщиков — юридические лица, самозанятые, индивидуальные предприниматели, физические лица;
- небольшой объём опроса — до десяти вопросов;
- использование метрик:
  - *NPS* — индекс лояльности для оценки деятельности всей службы в целом;
  - *CSI* — индекс удовлетворённости (совокупный показатель) для оценки отдельного процесса;
  - *CSAT* — индекс удовлетворённости (единичный показатель) для определения удовлетворённости или новым подпроцессом, или тем, который, вероятно, «сбоит».

Далее будут приведены примеры решений, реализованных в ФНС с помощью инструмента стратегического уровня — картирования клиентских путей.

### Навигатор жизненной ситуации: простое решение интеграции сервисов

В 2022 году ФНС России решила исследовать пользовательский опыт клиентов сервиса «Прозрачный бизнес»<sup>7</sup> в рамках всей жизненной ситуации «Проверка контрагентов».

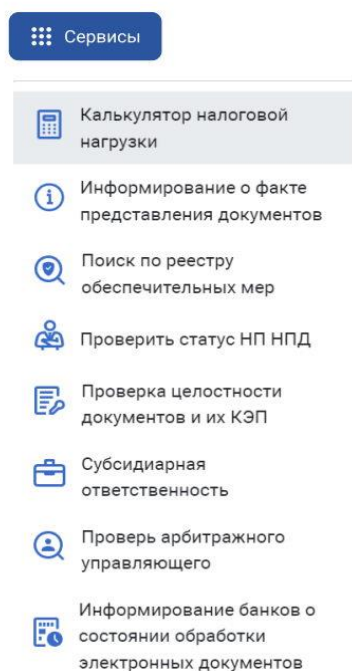


Рис. 4. Навигатор жизненной ситуации «Проверка контрагентов», ФНС России

Были определены основные пользователи сервиса — в основном это бухгалтеры либо сотрудники бухгалтерского аутсорсинга, то есть те, кто проверяют заключение сделок между контрагентами, чтобы впоследствии не быть привлечёнными к нарушению требований о должной осмотрительности.

Было проведено исследование клиентского пути, выявлены основные проблемы сервиса и составлен перечень рекомендаций по способам его улучшения. При составлении рекомендаций ФНС России в том числе ориентировалась на существующие коммерческие аналоги с более широким перечнем информации и функционалом аналитики.

Было выявлено, что «Прозрачному бизнесу» требуются дополнительные сведения из реестров ФНС России. Однако имелась проблема: сервисы, которые располагают этими сведениями, ведутся разными структурными подразделениями ФНС России.

Поэтому было найдено решение — создание «Навигатора жизненной ситуации». Это функция на сайте сервиса, которая позволяет переходить из одного

<sup>7</sup> <https://pb.nalog.ru>.

сервиса в другие, связанные в рамках жизненной ситуации «Проверка контрагентов».

Было исследовано, какие данные и инструменты, помимо сведений из самого сервиса «Прозрачный бизнес», могут потребоваться гражданину, желающему проверить своего контрагента. Например, *калькулятор, который* позволяет посчитать налоговую нагрузку организации, — основной индикатор налоговой дисциплины налогоплательщиков. Он рассчитывается как отношение уплаченных налогов к доходам организации по отчёту о финансовых результатах.

Если налоговая нагрузка компании на протяжении нескольких лет находится на стабильно низком уровне, такая компания может попасть в зону внимания налоговых органов.

В ФНС России видят перспективу подобной интеграции сервисов. И в настоящий момент проводят кодификацию всех сервисов (которых около 70), в том числе для того, чтобы связать их между собой в рамках жизненных ситуаций.

### **Помощник по Единому налоговому счёту: на базе клиентских сценариев**

В 2023 году в ФНС России произошли масштабные реформы по ведению единого налогового счёта (ЕНС). Появилась новая форма документа — *уведомление об исчисленных суммах налогов*, которая позволяет плательщикам с авансовой системой расчётов информировать ФНС России о тех или иных суммах налогов, которые они будут уплачивать в свой отчётный период.

Проблема формы заключалась в наличии большого количества условий заполнения. Имелась таблица Excel, в ней — список видов КБК<sup>8</sup>, налогоплательщик выбирал по описанию нужный ему вид, что занимало немало времени, и потом вносил информацию в само уведомление.

В рамках исследования были определены 4 клиентских пути, различаемые по способу направления уведомления, и 27 клиентских сегментов, различаемых по организационно-правой форме, ИП/ЮЛ, режиму налогообложения, наличию имущества, наличию сотрудников и т. д. В итоге получилось 14 различных сценариев заполнения формы.

<sup>8</sup> Код бюджетной классификации.

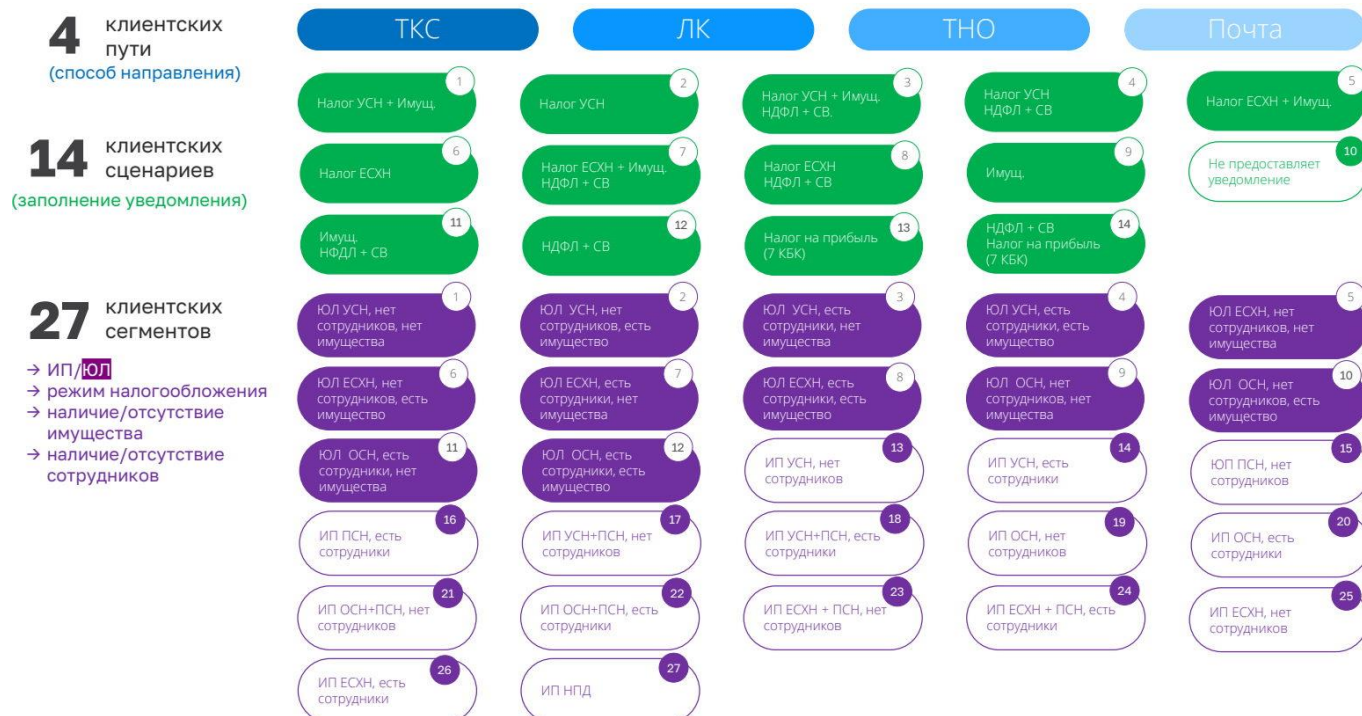


Рис. 5. Клиентские пути, сценарии и сегменты по «Уведомлению об исчисленных суммах», ФНС России

Когда сценарии были кодифицированы, стало ясно, что распределение сценариев можно автоматизировать. Так был создан *интерактивный помощник* на промо-странице<sup>9</sup> и в формате чат-бота<sup>10</sup>. Он позволяет пользователю получить персонализированный вариант заполнения уведомления, ответив всего на три вопроса.

Сейчас помощник активно развивается. В ближайшее время в ФНС планируют внедрять в помощник технологии искусственного интеллекта. В настоящее время происходит обучение ИИ на выдачу персонализированных ответов по запросу обратившегося на основании сформированной базы данных.



**Привет!**  
**Я Ваш помощник по ЕНС**

Я помогу разобраться как пользоваться новым способом учета начисленных и уплаченных налогов и взносов

**Поехали!**

Рис. 6. Помощник по ЕНС. ФНС России

<sup>9</sup> <https://www.nalog.gov.ru/rn77/ens>.

<sup>10</sup> [https://t.me/fns\\_checker\\_bot](https://t.me/fns_checker_bot).

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТОМ: СТАНДАРТ ПИСЬМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

### Выявление проблемы качества письменных ответов

Качество письменных коммуникаций с клиентом — одна из широко распространённых проблем государственного аппарата в целом. В январе 2024 года в ФНС России задались целью узнать у налогоплательщиков, насколько им понятны письменные ответы от ведомства.

Единому контакт-центру ФНС России была поставлена задача опросить по телефону налогоплательщиков, задав всего два вопроса: 1) *насколько письменный ответ оказался понятен*, и 2) *насколько он оказался конкретен*, то есть отвечал сути вопроса. Результаты анализа показали, что каждый четвёртый-пятый гражданин не получил понятный или конкретный ответ на свой вопрос. Тогда было принято решение о совершенствовании письменных коммуникаций.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМАТИКИ	ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ПОНЯТНОСТИ ПИСЕМ	РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА КОММУНИКАЦИЙ	ЭКСПЕРИМЕНТ ПО ВНЕДРЕНИЮ СТАНДАРТА
<b>24,1%</b> Неудовлетворены конкретностью ответа	<input checked="" type="checkbox"/> Разработка методологии исследования (критерии анализа)	<input checked="" type="checkbox"/> Принципы понятного письма	<input checked="" type="checkbox"/> Отбор пилотных регионов
<b>22,6%</b> Неудовлетворены конкретностью ответа	<input checked="" type="checkbox"/> Сбор исходных данных (обращения налогоплательщиков + ответы налоговых органов)	<input checked="" type="checkbox"/> Требования к структуре письма	<input checked="" type="checkbox"/> Замеры о/с (текущие и последующие)
Данные получены по результатам телефонного опроса операторами Единого контакт-центра ФНС России	<input checked="" type="checkbox"/> Проведение анализа и обработка результатов	<input checked="" type="checkbox"/> Требования к логике письма	<input type="checkbox"/> Корректировка правил коммуникации
	<input checked="" type="checkbox"/> Формирование правил письменных коммуникаций	<input checked="" type="checkbox"/> Примеры упрощения письма	<input type="checkbox"/> Запуск правил на все налоговые органы

Рис. 7. Дорожная карта совершенствования письменных коммуникаций, ФНС России

### ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ КАЧЕСТВА

После выявления проблемы были собраны и проанализированы 2500 текстов письменных ответов на обращения налогоплательщиков, а также тексты самих обращений. Было выявлено, что 39 % текстов обладают высокой или повышенной сложностью, 19 % — средней, и только 46 % — невысокой.



Качество ответа оценивалось по разработанным критериям (см. рисунок ниже), которые разрабатывались экспертно с привлечением специалистов Института проблем государственного языка<sup>11</sup> Санкт-Петербургского государственного

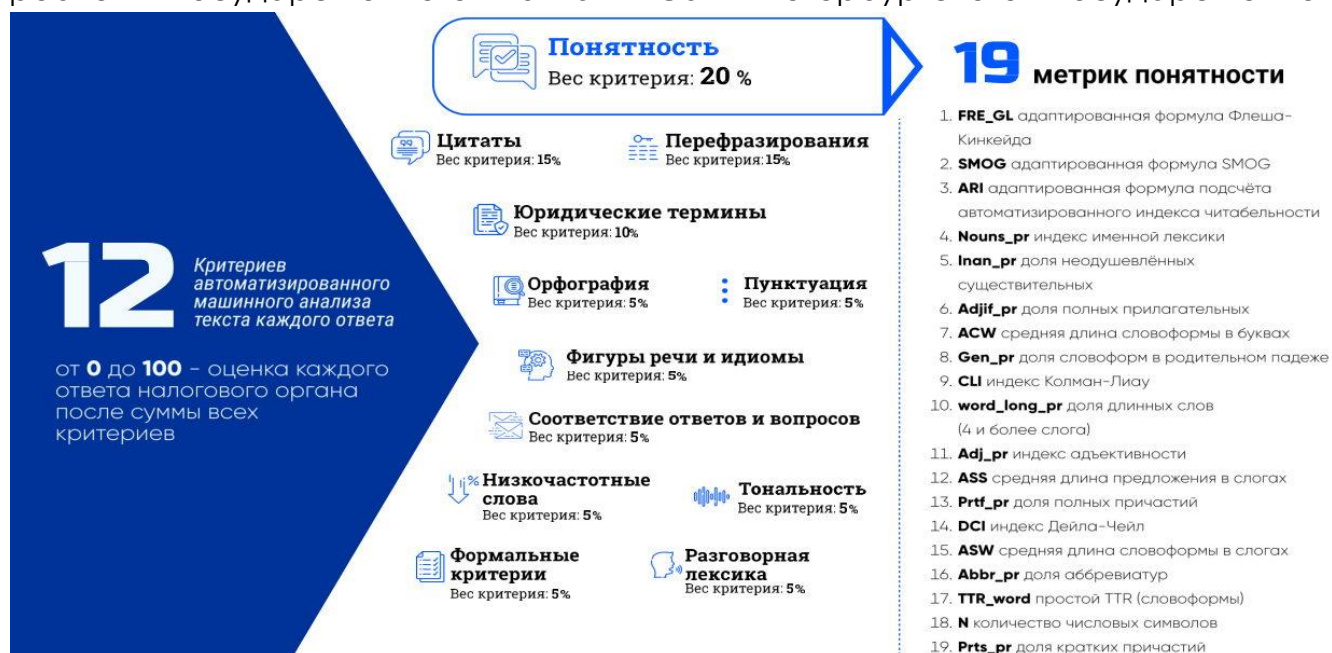


Рис. 8. Критерии качества письменного ответа, ФНС России

университета. Ключевым критерием качества является понятность ответа. Данному критерию отдаётся самый большой удельный вес (20 %). Он, в свою очередь, разбивается на 19 метрик, применяемых в современной лингвистике для оценки сложности текста. «Сложность» понимается как объективный параметр, поддающийся оценке в текстах на естественном языке. «Сложность» текста в свою очередь оказывает прямое влияние на его понятность для конкретного читающего.

## РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА КОММУНИКАЦИЙ

По результатам исследования были разработаны принципы понятного и конкретного письма, на базе которых составлен **Стандарт письменных коммуникаций ФНС России**.

Документ включает в себя требования, которым должен соответствовать ответ налогового органа на обращение гражданина:

- четыре фундаментальных принципа письма;
- восемь правил структуры письма;
- и пять правил логики письма.

Небольшой объём Стандарта объясняется тем, что читать и тем более применять

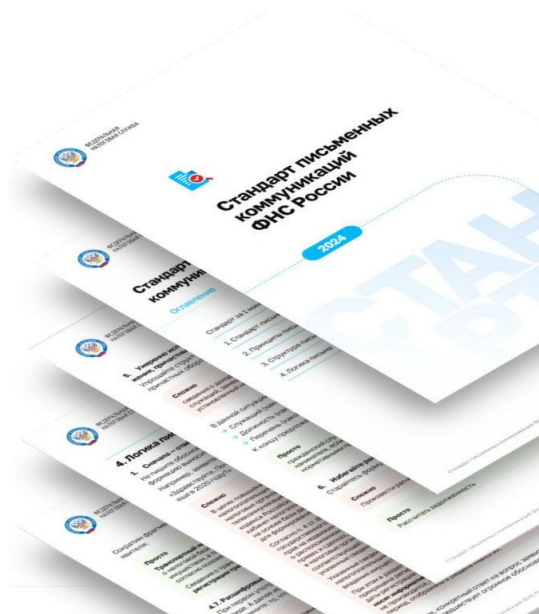


Рис. 9. Стандарт письменных коммуникаций ФНС России

<sup>11</sup> Институт с 2018 года занимается разработкой автоматизированных методов анализа текстов официальных документов, в том числе нормативных правовых актов, судебных решений.

многостраничный документ с правилами орфографии, пунктуации, грамматики и лексики не будут.

Правила сформулированы доступным языком, каждое требование проиллюстрировано примерами использования.

### ЭКСПЕРИМЕНТ ПО ВНЕДРЕНИЮ

В 2024 году ФНС России проводит эксперимент по внедрению Стандарта, который включает следующие этапы:

1. Измерение удовлетворённости письменными ответами территориальных органов через оценку (см. далее) без внедрения Стандарта (собрано 10 тысяч оценок по 20 территориальным управлениям).
2. Внедрение Стандарта на территориях эксперимента.
3. Повторное измерение удовлетворённости ответами при внедрённом Стандарте (будет собрано также 10 тысяч оценок).
4. Подведения итогов.

Чтобы стимулировать налогоплательщиков ставить ответам оценки, в конце писем размещается приписка с просьбой пройти небольшой опрос в личном кабинете.

В качестве оценки используется пятибалльная шкала. Если налогоплательщик оценивает ответ от 1 до 4, ему выпадает дополнительное поле для уточнения причины отрицательной оценки, как изображено ниже.

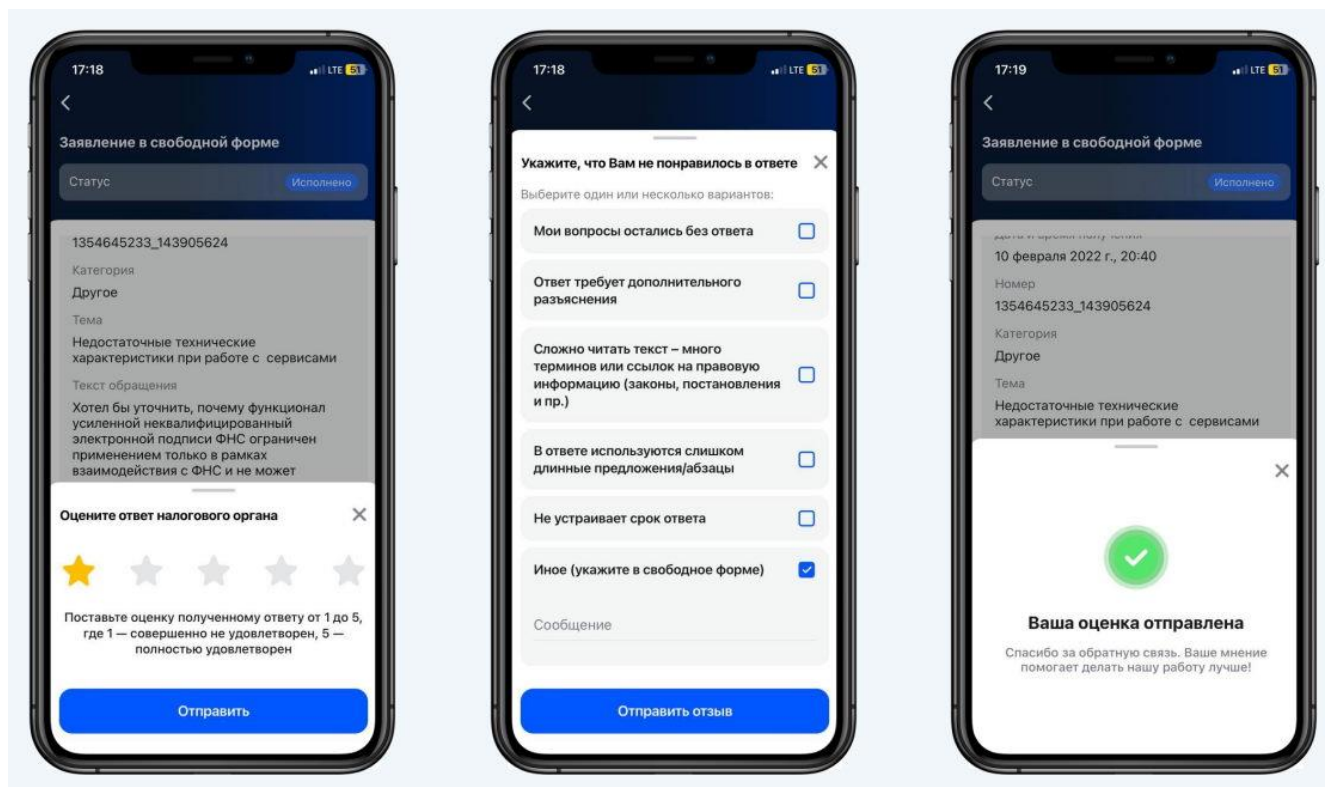


Рис. 10. Оценка ответа налогового органа, ФНС России

Ответы анализируются в сводной статистической отчётности (фрагменты отчётности приведены в Приложении), которая позволяет видеть прирост или сокращение

отрицательных оценок. Ответы анализируются в разрезах причин отрицательной оценки, а также по комментариям в свободной форме. Анализ ответов в свободной форме позволяет выявить типовые причины, по которым человек говорит «мне непонятно», или «я не удовлетворён»:

В подавляющем большинстве случаев налогоплательщик будет неудовлетворён не потому, что ему как-то «криво» написали, а потому, что не решили вопрос — он будет автоматически ставить плохую оценку. Поэтому чтобы вычленить неудовлетворённость качеством письма, предусмотрена возможность дать ответ в свободной форме.

Уровень удовлетворённости письменными ответами отображается на дашборде системы взаимодействия с налогоплательщиками (на рисунке ниже), в которой представлены аналитические данные по обращениям налогоплательщиков в ФНС России через различные каналы коммуникации — чат-бот, личный кабинет, сайт ФНС России, Платформу обратной связи ЕПГУ.

Система позволяет наблюдать причины отрицательной оценки в разрезах тематик и каналов подачи обращения, а также половозрастных характеристик.

В ФНС России отмечают, что, безусловно, неудовлетворённость налогоплательщика письменным ответом налогового органа может объясняться разными причинами, и далеко не все из них носят лингвистический характер. Работа по совершенствованию письменных ответов должна вестись комплексно: от повышения понятности и доступности текстов писем до повышения качества предоставляемой информации.

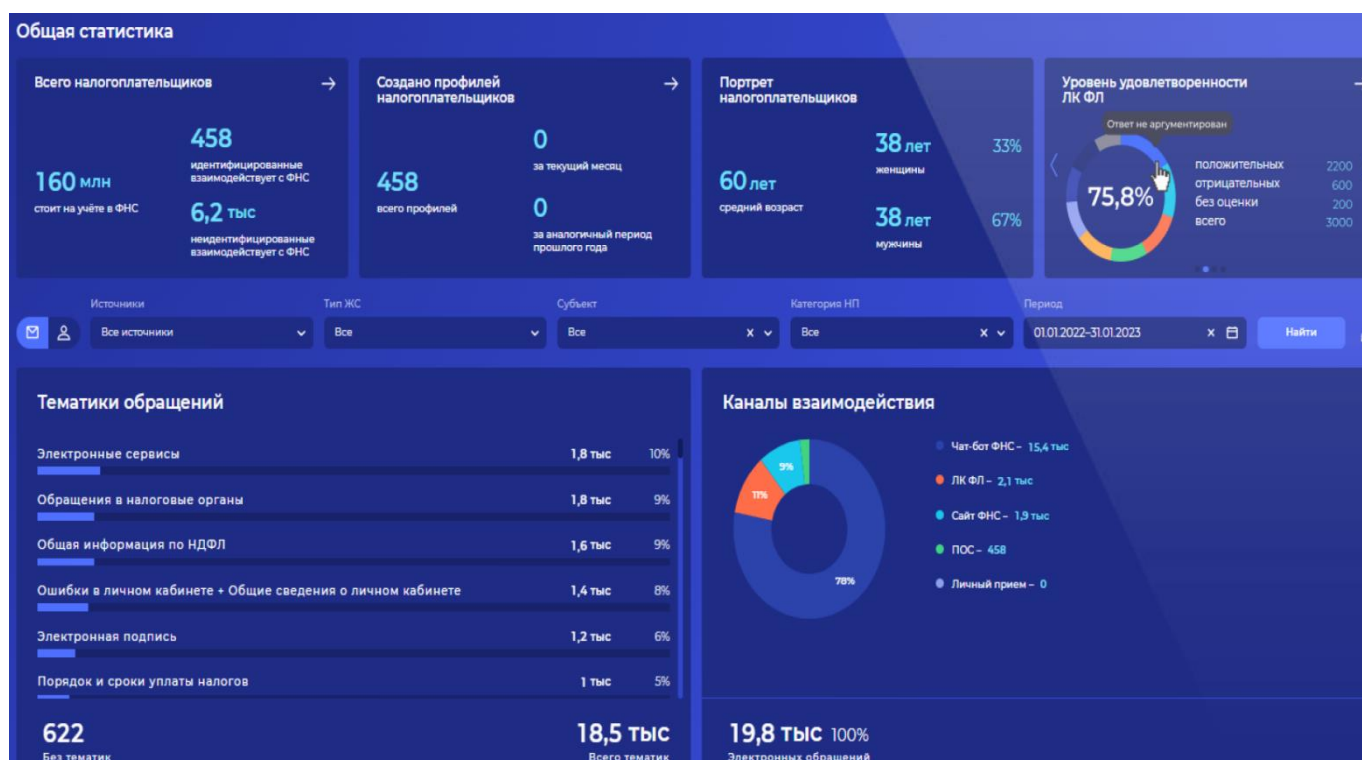


Рис. 11. Дашборд системы взаимодействия с налогоплательщиком, ФНС России



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОТРУДНИКОМ: СОКРАЩЕНИЕ РУТИННО-РУЧНОГО ТРУДА

Для многих ведомств концепция клиентоцентричности спущена «сверху» в виде методик, показателей и мероприятий. Эти инструменты необходимы, однако невозможно стать клиентоцентричными, не увидев и не решив прежде всего базовые проблемы внутренних клиентов — сотрудников.

В 2023 году в ФНС России стали уделять значительное внимание работе с внутренним клиентом.

Было решено обратиться к проблеме *чрезмерной нагрузки*, поскольку низкая оплата труда, первая по значимости проблема, обусловлена спецификой формирования ФОТ на госслужбе в целом и регулируется федеральным законодательством.

Было проведено исследование и выделены причины чрезмерной нагрузки, основными из которых являются:

- избыточный документооборот,
- рутинно-ручной труд,
- неэффективные и трудоёмкие процедуры;



Рис. 12. Базовые проблемы сотрудников и инструменты изменений, ФНС России

Ниже будут рассмотрены примеры практик ФНС, адресованных проблеме рутинно-ручного труда и реализуемых на базе технологий искусственного интеллекта.

## АНАЛИТИКА ЧЕКОВ КОНТРОЛЬНО-КАССОВОЙ ТЕХНИКИ

Контрольно-кассовая техника (ККТ) — это терминалы оплаты услуг в различных организациях и заведениях.

Раньше аналитика по чекам, проводимая ФНС России, затруднялась разнообразием наименований одинаковых товаров, а также затруднениями при определении реального вида деятельности налогоплательщика: юридическое лицо может, помимо основного ОКВЭД, указывать перечень дополнительных видов, и очень часто конкретная организация оказывает в действительности не те услуги, которые у неё прописаны в свидетельстве ЕГРИП/ЕГРЮЛ.

Что было сделано? Была внедрена технология на базе искусственного интеллекта (ИИ), которая позволила в режиме реального времени обеспечивать ежедневный мониторинг цен и объёмов потребления основных групп товаров. Решение позволяет наблюдать, как изменяются цены и как происходит потребление, позволяет, в сущности, увидеть реальный срез экономики всей страны (см. рисунок ниже).

Кроме того, технология позволила определять реальный вид деятельности налогоплательщика, что способствовало проведению контрольно-надзорных мероприятий.

Искусственный интеллект был научен определять товарные группы на основании анализа огромного массива данных распознанных чеков. Для анализа использовались методы обработки естественного языка, которые позволяют ИИ читать и извлекать из текста смысл. Решение находится в открытом доступе<sup>12</sup>.

Перейдя по ссылке, можно переместиться по карте в любую конкретную точку страны и увидеть количество ККТ в ней, средний чек, интенсивность выручки, долю безналичных платежей и т. д. (представлено на рисунке). На основании чека, который выписан в контрольно-кассовой технике, происходит обработка товарных групп, что позволяет определить, с какой интенсивностью в той или иной точке реализуются те или иные товары.

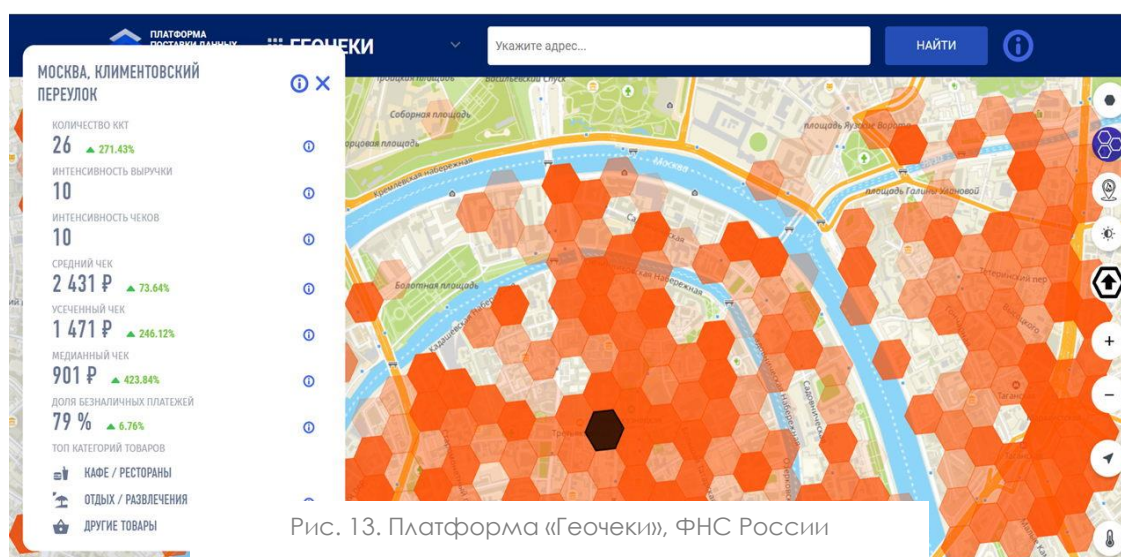


Рис. 13. Платформа «Геоचेки», ФНС России

<sup>12</sup> <https://geochecki-vpd.nalog.gov.ru/geochecks>.

## РЕГИСТРАЦИЯ БИЗНЕСА «БЕЗ ИНСПЕКТОРА»

В любых процессах с участием человека неизбежно влияние субъективных факторов. Могут случаться ошибки, соответственно, растягиваться сроки.

Раньше в ФНС рассмотрение документов при регистрации бизнеса длилось три дня, иногда до пяти. Для сокращения сроков была внедрена технология принятия решений на основе ИИ:

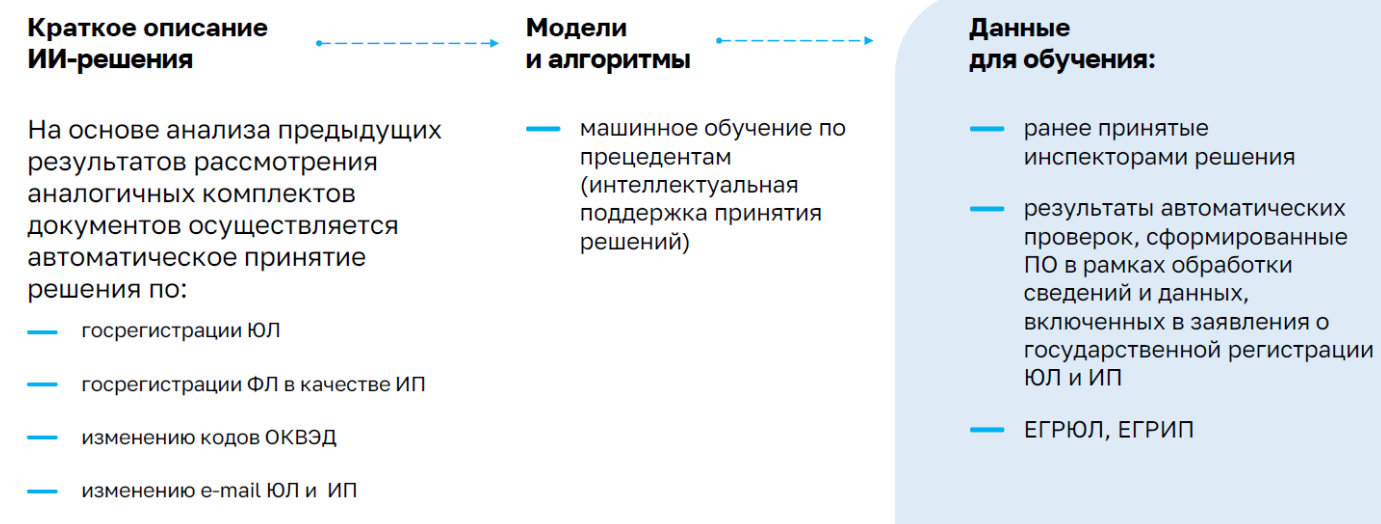


Рис. 14. ИИ-решение регистрации бизнеса «без инспектора», ФНС России

Теперь, после внедрения технологии, решение о регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или юрлица принимается в течение одного рабочего дня.

В 2024 году был запущен новый сервис «Старт бизнеса»<sup>13</sup> со схожим ИИ-решением. Это сервис онлайн-регистрации, который позволяет, в том числе с помощью единой биометрической системы, автоматически подписать все документы и получить облачную подпись для регистрации индивидуального предпринимателя или юрлица.

В создании сервиса применялось машинное обучение с учителем. В этом методе наборы данных предоставляются человеку и искусственному интеллекту. Инспектор изучает данные, выносит на их основе решение, а искусственный интеллект учится на решениях, ищет взаимосвязи и таким образом обучается.

«Учиться на ошибках» помогает искусственному интеллекту эксперт, который определяет, правильное или нет решение принимает искусственный интеллект.

<sup>13</sup> <https://www.nalog.gov.ru/rn77/promo/start>.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

В ФНС России сформулировали практические рекомендации по внедрению клиентоцентричности на основании опыта трансформации собственной деятельности<sup>14</sup>:

### **Рекомендации для внутреннего клиента:**

- создавайте благоприятную организационную среду. Среда, в которой работает человек, должна соответствовать его ожиданиям, быть устойчивой. Человек должен понимать, зачем он работает, что он делает и зачем;
- развивайте систему внутренних коммуникаций. Без этого невозможно выстроить прогрессивную организацию;
- выстраивайте систему развития кадрового потенциала;
- выявляйте запросы и потребности сотрудников, стремитесь их удовлетворять. Для этого проводите опросы, выявляющие приверженность сотрудников, анализируйте их, предоставляйте руководству сведения для принятия управленческих решений;
- поддерживайте личностное развитие, коммуникативные и профессиональные компетенции сотрудников. В современном мире только постоянный профессиональный рост позволит человеку оставаться востребованным на рынке труда даже вне вашего ведомства.

### **Рекомендации для внешнего клиента:**

- эффективные решения реализуйте на основе конкретных жизненных ситуаций;
- внедряйте правила простого и понятного взаимодействия;
- развивайте обратную связь;
- развивайте единую экосистему взаимосвязанных государственных услуг и функций. Когда вся линейка сервисов выстроена в концептуально едином ключе, у клиента не возникает растерянности при переходе на тот или иной сервис, даже если он совсем недавно им пользуется;
- создавайте комфортную среду взаимодействия на основе анализа потребностей и совершенствования пользовательского опыта.

<sup>14</sup> Приведённые рекомендации выражены в Декларации человекоцентричности ФНС России.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Сбор первичных данных по оценкам удовлетворённости письменными ответами.  
Формы отчёта — проект «Стандарт письменных коммуникаций» ФНС России.

Отчёт по оценке качества ответов за период с 01.06.2023 г. по 07.12.2023 г.																			
№ п/п	Код налогового органа	Наименование налогового органа	Общее количество ответов на неформализован- ные обращения	Общее количество оценок на неформализован- ные обращения	Общее количество отрицательных оценок	Процент отрицательных оценок от общего количества оценок на неформализованные обращения, %			Динамика текущего периода к предыдущему, %	Причины отрицательной оценки по ЛК ФЛ									
						период с 19.05.2022 г. по 24.11.2022 г.	период с 24.11.2022 г. по 01.06.2023 г.	период с 01.06.2023 г. по 07.12.2023 г.		Мои вопросы остались без ответа	Ответ требует дополнительного разъяснения	Не устраивает срок ответа	Сложно читать текст – много терминов или ссылок на правовую информацию (законы, постановления и пр.)	В ответе используются слишком длинные предложения/абзацы	Иное (укажите в свободной форме)				
																Количество отрицатель- ных оценок	Доля от общего количества отрицатель- ных оценок, %	Количество отрицатель- ных оценок	Доля от общего количества отрицатель- ных оценок, %
	3008	ФНС России	10	1	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1	0100	УФНС России по Республике Адыгея	1685	90	43	16,22%	25,46%	47,78%	87,65%	3	6,98%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	4,65%
	0101	Межрайонная ИФНС России № 2 по Республике Адыгея	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	0105	Межрайонная ИФНС России № 1 по Республике Адыгея	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	0107	Межрайонная ИФНС России № 3 по Республике Адыгея	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ВСЕГО ПО ИНСПЕКЦИЯМ:			0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ВСЕГО ПО РЕГИОНУ:			1685	90	43	16,22%	25,46%	47,78%	87,65%	3	6,98%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	4,65%
2	0200	УФНС России по Республике Башкортостан	513	33	19	100,00%	28,57%	57,58%	101,52%	2	10,53%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	0252	Межрайонная ИФНС России № 4 по Республике Башкортостан	4569	310	132	34,08%	22,21%	42,58%	91,69%	8	6,06%	3	2,27%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,52%
	0256	Межрайонная ИФНС России № 20 по Республике Башкортостан	604	76	5	5,56%	8,20%	6,58%	-19,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	0261	Межрайонная ИФНС России № 25 по Республике Башкортостан	1659	167	24	5,50%	12,86%	14,37%	11,78%	1	4,17%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	12,50%

А	В	С	Д	Е	Ф	Г
Код И	Рег. Номер	Дата регистрац	Оцен	Источник	Причина	Комментарий
3500	2023122501002449	25.12.2023	3	ЛК ФЛ	Сложно читать текст – много терминов или ссылок на правовую информацию (законы, постановления и пр.)	
5403	2023122501003421	25.12.2023	4	ЛК ФЛ	В ответе используются слишком длинные предложения/абзацы	
7721	2023122501004210	25.12.2023	2	ЛК ФЛ	Мои вопросы остались без ответа	
2635	2023122501004996	25.12.2023	3	ЛК ФЛ	В ответе используются слишком длинные предложения/абзацы	
6685	2023122501005046	25.12.2023	5	ЛК ФЛ	Не устраивает срок ответа	
5012	2023122501005968	25.12.2023	1	ЛК ФЛ	Мои вопросы остались без ответа	
2649	2023122501008404	25.12.2023	4	ЛК ФЛ	Иное (укажите в свободной форме)	Комментарий налогоплательщика в свободной форме
5477	2023122501008549	25.12.2023	1	ЛК ФЛ	Иное (укажите в свободной форме)	Комментарий налогоплательщика в свободной форме
5948	2023122501008555	25.12.2023	5	ЛК ФЛ		
6658	2023122501008895	25.12.2023	2	ЛК ФЛ	Ответ требует дополнительного разъяснения	
5012	2023122501009494	25.12.2023	5	ЛК ФЛ		
6193	2023122501009860	25.12.2023	5	ЛК ФЛ		
7729	2023122501010806	25.12.2023	1	ЛК ФЛ	Мои вопросы остались без ответа	
5501	2023122501011065	25.12.2023	5	ЛК ФЛ		
7021	2023122501011294	25.12.2023	3	ЛК ФЛ	Мои вопросы остались без ответа	
5727	2023122501011619	25.12.2023	1	ЛК ФЛ	Иное (укажите в свободной форме)	Комментарий налогоплательщика в свободной форме
6326	2023122501012246	25.12.2023	1	ЛК ФЛ	Мои вопросы остались без ответа	

Перечень обращений теперь содержит:

- оценку налогоплательщика от 1 до 5, где оценки от 1 до 4 отрицательные, 5 - положительная
- причину отрицательной оценки
- комментарий в свободной форме (при наличии)