

Секция «9.13 Инновации в государственном управлении и бизнесе: новые вызовы и перспективы»

**Внедрение цифровых технологий как инструмент построения  
человекоцентричного государственного управления (на примере ФНС России)**

**Научный руководитель – Попова Светлана Сергеевна**

***Ефимова Ксения Максимовна***

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет  
государственного управления, Кафедра правовых основ управления, Москва, Россия

*E-mail: ksenia010304@icloud.com*

Современный этап развития государственного управления характеризуется фундаментальным сдвигом в сторону человекоцентричности [3, с. 342]. Граждане и бизнес ожидают от государства не просто исполнения функций, а эффективного решения своих проблем, где их интересы находятся на первом месте. Одновременно главный тренд - необходимость высокой адаптивности государства к быстро меняющимся условиям, размытие ведомственных границ и рост межведомственных коммуникаций. В этих условиях технологический фундамент становится основой для построения нового, человекоцентричного государства.

Федеральная налоговая служба, обслуживающая более 160 млн физических лиц и свыше 4 млн юридических лиц, обеспечивая поступление 43,7 трлн рублей в бюджетную систему, прошла масштабную цифровую трансформацию. Эволюция от простой электронной обработки документов до создания Единой цифровой платформы, использования технологий Process Mining, блокчейна и искусственного интеллекта позволила не просто автоматизировать процессы, а кардинально изменить качество взаимодействия с налогоплательщиком. Результатом этой эволюции стали 70+ сервисов и продуктов, доступных 24/7, включая Личные кабинеты для всех категорий налогоплательщиков, реестры, электронный документооборот и аналитические платформы [1].

ФНС России выступает одним из участников в реализации инициативы «Государство для людей», утвержденной до 2030 года [4]. Цель проекта - создание новой культуры взаимодействия, где решения принимаются персонализированно и проактивно. Участие ФНС выражается в реализации 20 жизненных ситуаций (таких как «Многодетная семья», «Утрата документов», «Получение мер поддержки для бизнеса»). Это означает, что государство стремится решать комплексную проблему человека в конкретном контексте, а не предоставлять отдельные услуги. Цифровые инструменты позволяют объединять усилия разных ведомств за спиной пользователя. Планы до 2027 года включают доработку 5 жизненных ситуаций, оптимизацию 3 госуслуг по принципу «1-0-1» (однократность обращения - ноль визитов - 1 секунда) и внедрение таких цифровых продуктов, как калькулятор налоговых вычетов, сервисы выбора режима налогообложения («АвтоУСН») и открытие расчетного счета с использованием электронной подписи. Результатом этой работы стало 1-е место в рейтинге клиентоцентричности среди всех федеральных органов исполнительной власти, что демонстрирует устойчивую положительную динамику.

Человекоцентричность невозможна без постоянного диалога с налогоплательщиком. ФНС внедрила систему еженедельного анализа качества услуг с использованием цифровых инструментов. Открытость Службы к обратной связи подтверждается высокими оценками пользователей в магазинах приложений: так, сервис «Проверка чеков» получил оценку 4,7 в AppStore и 3,5 в Google Play за первое полугодие 2025 года. Важно, что этот опыт транслируется и на международный уровень: анализ клиентоцентричности

налоговых администраций стран БРИКС и СНГ (9 и 8 стран соответственно) позволяет синтезировать лучшие мировые практики и адаптировать их в российской модели.

Дальнейшая глобализация опыта ФНС России будет строиться на нескольких ключевых принципах. Во-первых, это переход на единый идентификатор граждан и организаций, что позволит сделать взаимодействие с государством полностью бесшовным. Во-вторых, критически важен баланс между гибкой поддержкой бизнеса в условиях санкций и необходимостью упрощения процедур. В-третьих, унификация сервисной части государства должна идти по пути максимального удобства для бизнеса и гражданина. Наконец, цифровая платформа должна учитывать современные вызовы, такие как размытие традиционных форм занятости, трансграничность и развитие криптоэкономики. Цель - предсказывать жизненную ситуацию и потребности человека, предлагая решение до того, как он осознал проблему.

Опыт ФНС России доказывает, что цифровые технологии являются не самоцелью, а ключевым инструментом сохранения «налогоплательщика» через создание лучшего пользовательского опыта [2]. Цифровизация позволяет перейти «на сторону» человека, выстраивая его бесшовный клиентский путь на основе изучения потребностей. Реализуя 105 кадровых проектов для развития собственного человеческого капитала, Служба обеспечивает максимальную персонализацию и проактивность взаимодействия, задавая стандарты государственного управления будущего.

### Источники и литература

- 1) Внедрение принципов человекоцентричности в работу налоговых органов и обсудили на Четвертом Петербургском налоговом форуме [Электронный ресурс] URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn78/news/activities\\_fts/16576064/](https://www.nalog.gov.ru/rn78/news/activities_fts/16576064/) (дата обращения: 01.03.2026).
- 2) Галеева А.Р. «Человекоцентричность как ценность руководителя в системе государственного управления» [Электронный ресурс] URL: <https://journal.foir-gspm.ru/issues/2023/3/319202307.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).
- 3) Горашенко И. Д. Человекоцентричность, как вектор развития государственного и муниципального управления // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: Сборник статей по материалам 80-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2024 год, Краснодар, 28 марта 2025 года. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2025. – С. 341-343.
- 4) Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 N 2816-р (ред. от 06.10.2025) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс»