



Специальная серия публикаций по COVID-19

Статьи специальной серии готовятся экспертами МВФ для оказания помощи странам-членам в борьбе с экономическими последствиями COVID-19. Мнения, выраженные в этих статьях, принадлежат автору(ам) и необязательно отражают точку зрения МВФ, его Исполнительного совета или руководства МВФ.

20 июля 2021 года

Обеспечение бюджетных доходов налоговыми службами в период после кризиса

Сьюзан Беттс, Патрик Де Метс, Рене Луи Осса, Энрике Рохас

В настоящей статье представлено руководство по максимально оперативному восстановлению сбора доходов налоговыми службами по мере ослабления кризиса для содействия удовлетворению потребностей в государственных расходах. В целях разработки плана действий для налоговой службы конкретной страны следует применять многоплановый подход с использованием принципов, обозначенных в настоящей статье. В настоящую статью включен примерный план действий, который налоговые службы могут использовать в качестве вспомогательного средства для определения очередности мер по обеспечению сбора доходов. Настоящее специальное руководство разработано для раннего этапа восстановления экономики после пандемии; оно не предназначено для использования в качестве плана общей мобилизации внутренних доходов для обеспечения устойчивости бюджетных доходов в долгосрочной перспективе.

При данном подходе к сбору доходов следует тщательно учитывать положение налогоплательщиков. Несмотря на то, что налоговые обязательства подлежат оплате с юридической точки зрения, налоговой службе необходимо будет учитывать последствия пандемии COVID-19 для компаний и физических лиц, с тем чтобы продемонстрировать понимание ситуации с соблюдением налогоплательщиками нормативно-правовых требований и адаптировать свои действия соответствующим образом.

Все вопросы и комментарии к настоящей статье просьба направлять по адресу cdsupport-revenue@imf.org.

I. ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОХОДОВ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ COVID-19. ПРИНЦИПЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА

Налоговые службы¹ многих стран испытывают или испытают высокие нагрузки в связи с необходимостью оперативно восстановить сбор налогов в нормальном режиме, с тем чтобы предоставить ресурсы, необходимые для финансирования мер по борьбе с COVID-19, и содействовать стимулированию экономики. Несмотря на неотложную потребность в бюджетных доходах, налоговыми службам также необходимо учитывать экономическое воздействие пандемии COVID-19, которое продолжают испытывать некоторые компании и физические лица, а также необходимость наличия справедливой и беспристрастной системы. Налоговым службам и налогоплательщикам как никогда необходимо сотрудничать, с тем чтобы поддержать экономику в здоровом состоянии посредством сохранения функционирования как можно большего количества жизнеспособных компаний, при этом обеспечивая соблюдение всеми налогового законодательства страны.

Важно тщательно рассмотреть принципы работы налоговых служб с налогоплательщиками по мере смягчения кризисной ситуации, а также в период после кризиса. Применение жесткого подхода может создать серьезный риск для репутации и негативно повлиять на соблюдение налоговых норм налогоплательщиками в долгосрочной перспективе. С другой стороны, налоговые обязательства подлежат оплате органам государственного управления и должны быть учтены и взысканы в возможно короткие сроки. С учетом трудностей, вызванных пандемией, соблюдение налоговых норм налогоплательщиками также могло понизиться, намеренно или непреднамеренно. Чтобы в равной степени учесть эти факторы, потребуются осмысленный, справедливый и индивидуальный подход, а также необходимо учитывать последствия пандемии COVID-19 для экономики страны и отдельных налогоплательщиков. Кроме того, странам следует провести оценку того, какие временные меры были приняты и каков их статус, в целях обеспечения того, что они не накладывают нецелесообразных ограничений на возможности страны как можно скорее восстановить сбор доходов, когда влияние кризиса ослабеет. В соответствии с этой оценкой, странам следует выработать план постепенной отмены временных мер, когда позволят условия.

Для поэтапной разбивки первых шагов налоговой службы требуется многосторонний подход. В рамках существующих процессов управления риском нормативно-правового несоответствия (УРН) по-прежнему следует анализировать все доступные данные в целях выявления появляющихся и требующих приоритетного внимания рисков, связанных с обязательствами налогоплательщиков по регистрации, подаче деклараций, точному отражению информации в отчетности и уплате налогов. В настоящей статье описаны некоторые меры в отношении каждого из этих обязательств, которые могут быть внедрены незамедлительно в случаях, когда не задействованы налаженные процессы УРН, а также в качестве дополнения к ним в случаях наличия этих процессов.

На основе рекомендаций, предоставленных в статье *«Налоговое администрирование: возобновление операций по обеспечению сбора налогов и нормативно-правового соответствия»*², в настоящей статье с разных точек зрения оцениваются области потенциального сбора доходов. Затем сочетание

¹ Вопросы, связанные с работой таможенных служб, рассматриваются в Специальной серии публикаций по COVID-19 «Приоритетные меры для таможенных служб» <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes#fiscal>.

² См. [Специальную серию публикаций по COVID-19 \(imf.org\)](#), 29 апреля 2020 года.

этих взглядов сводится в примерный план действий. Например, важно уделить внимание тем крупным налогоплательщикам, которые обычно вносят значительную долю поступлений в государственный бюджет, а также обратить внимание на соблюдение нормативно-правовых требований налогоплательщиками, которые не пострадали от кризиса. Во время кризиса могли возникнуть новые компании, и обеспечение соблюдения этими компаниями нормативно-правовых требований является еще одним источником налоговых поступлений, который расширяет налоговую базу страны. Во время пандемии некоторые физические лица получили прибыль от увеличения стоимости капитала, потенциально создающего налоговые обязательства, которые следует тщательно отслеживать. Налоги, по которым прогнозируются ежемесячные или ежеквартальные выплаты могут обеспечить первоначальный приток доходов для финансирования операций органов государственного управления. Еще один важный источник доходов — возможная к взысканию налоговая задолженность. Во вставке 1 ниже указаны шесть принципов, которые необходимо учитывать при разработке плана по восстановлению доходов по мере смягчения кризисной ситуации. Эти принципы следует рассматривать в совокупности при выработке плана действий, аналогичного представленному во вставке 2.

Обратите внимание, что рассматриваемый в настоящей статье подход представляет собой краткосрочный план по оперативному получению доходов. После того как служба восстановит потоки доходов, когда компании возобновят деятельность в более стандартном режиме, оптимальные процедуры из этих краткосрочных мер следует включить в число стандартных процедур налоговой службы, связанных с регулированием соблюдения налоговых норм налогоплательщиками. В связи с этим налоговым службам будет необходимо провести оценку характерных для них рисков нормативно-правового несоответствия, с тем чтобы выработать общий план мобилизации внутренних доходов для обеспечения устойчивости бюджетных доходов в долгосрочной перспективе.

Вставка 1. Шесть принципов, которые необходимо учитывать в целях восстановления и защиты бюджетных доходов на этапе восстановления экономики

Сбор доходов

1. Сосредоточьтесь на **отраслях**, на которые пандемия COVID-19 повлияла менее значительно, и **новых компаниях**, которые появились или расширились в связи с пандемией
 - ✓ Сегментация подхода на основании того, насколько серьезно компании пострадали от пандемии COVID-19, демонстрирует объективность налоговой службы, допуская некоторую гибкость в выполнении налоговых обязательств в зависимости от ситуации, при этом признавая, что менее пострадавшие компании должны по-прежнему выполнять свои налоговые обязательства в период кризиса.
 - ✓ Изначально сконцентрируйтесь на крупных, а затем на средних налогоплательщиках в рамках отраслей, поскольку малые налогоплательщики, скорее всего, не вносят значительный вклад в государственные доходы.
 - ✓ В некоторых отраслях наблюдалось увеличение экономической активности в связи с пандемией. Среди них, например, услуги доставки и онлайн-продажи товаров. Обеспечение того, что эти компании зарегистрированы в качестве налогоплательщиков и с самого начала выполняют свои обязательства по подаче налоговых деклараций, представлению отчетности и уплате налогов, является критически важной приоритетной задачей и увеличивает налоговую базу страны.
2. Определите **основные потоки доходов** и работайте с налогоплательщиками над обеспечением актуальности их обязательств, например,
 - ✓ В зависимости от отрасли и размеров налогоплательщиков (т.е., с крупными налогоплательщиками и состоятельными лицами).
 - ✓ По всему спектру вопросов нормативно-правового соответствия (соблюдение требований в отношении регистрации в качестве налогоплательщика, подачи деклараций, точного представления данных, уплаты налогов).
 - ✓ Новые области налогообложения имущества, например, налог на капитал, налог на наследование, налог на собственность.
3. Сосредоточьтесь на **налогах**, по которым требуются частые перечисления, например,
 - ✓ НДС/общий налог с продаж
 - ✓ Удержание налогов у источника
4. **Облегчите соблюдение нормативно-правовых требований налогоплательщиками**
 - ✓ Перейдите на электронные платежи и подачу деклараций по основным видам налогов в электронном виде, если эта мера еще не задействована.
 - ✓ Отправляйте напоминания об уплате налогов и подаче деклараций до установленного срока исполнения обязательства.
 - ✓ Расширьте набор услуг, способствующих добровольному соблюдению нормативно-правовых требований (колл-центры, руководства по соблюдению нормативно-правовых требований).
 - ✓ Восстановление соблюдения нормативно-правовых требований в отношении регистрации, своевременной подачи деклараций и уплаты налогов до уровней, существовавших до кризиса, имеет важное значение для получения доходов. Упреждающий подход, ориентированный на оказание услуг, способствующих представлению налогоплательщиками деклараций о доходах, обеспечит быстрое получение результатов:
 - i. Если налогоплательщики нарушают сроки подачи деклараций и уплаты налогов, эти обязательства необходимо оперативно привести в порядок в целях обеспечения соблюдения требований в отношении подачи деклараций и уплаты налогов в будущем, а также предоставления данных для целей профилирования рисков или права на получение помощи в рамках мер государственной поддержки.

- ii. Если правительство продлило сроки подачи деклараций, следует приостановить действие мер по обеспечению нормативно-правового соответствия в отношении подачи деклараций, обновить данные информационной системы, чтобы в ней отражались новые сроки подачи деклараций, и заранее направить налогоплательщикам напоминания о новых сроках для обеспечения своевременной подачи деклараций и уплаты налогов.

5. Используйте **индивидуальный подход по регулированию просроченных платежей**

- ✓ Проведите оценку просроченной задолженности на предмет рисков, выявляя крупных должников, отрасли, меньше пострадавшие от пандемии COVID-19, и новые задолженности крупного размера, которые проще поддаются сбору, чем более старые долги.
 - i. Задействуйте доступные полномочия по сбору доходов и очный подход для урегулирования этой просроченной задолженности в приоритетном порядке.
- ✓ В отношении пострадавших отраслей и прочих налогоплательщиков, которые не могут уплатить полную сумму, используйте планы выплат, которые обеспечивают получение регулярных платежей и требуют от персонала принятия мер только в случае нарушения согласованного плана. Условием плана платежей в рассрочку должна быть своевременность подачи всех деклараций.
- ✓ Рассмотрите возможность введения варианта самообслуживания небольшой задолженности, при котором налогоплательщик может устанавливать собственный план платежей в рассрочку в электронном виде через информационную систему налоговой службы без личного участия персонала налоговой службы. Это обеспечит гибкость налогоплательщикам и отсутствие вмешательства в процесс сбора небольшой задолженности налоговой службой.

Защита налоговой базы

6. Обеспечьте **нормативно-правовое соответствие критериям на получение помощи**

- ✓ Если правительство выплачивает социальные пособия или обеспечивает антикризисную поддержку/меры стимулирования в целях сокращения последствий пандемии COVID-19, следует задействовать механизм проверки соответствия нормативно-правовым требованиям, с тем чтобы обеспечить получение выплат или доступ к мерам поддержки только тем, кто соответствует установленным критериям. Временные ресурсы потребуются для обеспечения персоналом деятельности по обеспечению нормативно-правового соответствия, пока не будут обработаны заявки, связанные с высоким риском.
- ✓ Если за получением этих льгот обращаются не соответствующие критериям получатели, налоговой службе необходимо оперативно рассмотреть эти мошеннические заявки и взыскать выплаченные денежные средства, с тем чтобы сохранить беспристрастность налоговой системы и обеспечить отсутствие отрицательного влияния на государственные доходы.

II. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПОТОКА БЮДЖЕТНЫХ ДОХОДОВ

С учетом этих принципов принятие мер по активному регулированию соблюдения налогоплательщиками требований налогового законодательства, в частности обязательств по представлению отчетности и уплате налогов, поможет восстановить бюджетные доходы быстрее, чем при расчете на автоматическое соблюдение нормативно-правовых требований налогоплательщиками. С этой целью налоговым службам необходимо разработать и эффективно реализовать тщательно продуманный и обеспеченный ресурсами план деятельности по обеспечению нормативно-правового соответствия. В статье МВФ о восстановлении операций по налоговому администрированию³ дается рекомендация и приведены

³ См. статью Специальной серии по COVID-19 «Налоговое администрирование: возобновление операций по обеспечению сбора налогов и нормативно-правового соответствия», апрель 2020 года.

советы по разработке такого плана; см. вставку 1 «Этапы разработки плана действий по сбору доходов (ПДСД) после кризиса» в указанной статье МВФ.

На основе рекомендаций, представленных в этой статье, в приведенной ниже вставке 2 представлен примерный ПДСД, организованный с разбивкой по функциям, включая рекомендуемые меры, которые необходимо принять как только это представится возможным по мере ослабления кризиса. Каждая страна должна оценить на основе собственных обстоятельств, когда целесообразно начать принимать меры, изложенные в предлагаемом ПДСД. Основным показателем является возобновление деятельности компаний, а также учет индивидуальных особенностей страны, связанных с продолжительностью самоизоляции и возможностью налоговой службы работать в удаленном режиме. Дальнейшие рекомендации по реализации ПДСД представлены в разделе III настоящей статьи.

Вставка 2. Примерный план действий по сбору доходов (ПДСД)

Подготовительная работа	<p><i>Для скоординированного планирования работы по сбору доходов необходимо предпринять несколько основных действий. Тщательный мониторинг с целью выявления наиболее успешных видов деятельности позволит налоговой службе быстро скорректировать план и увеличить сбор доходов до максимального уровня.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Сформируйте группу по координации восстановления деятельности (ГКВ)⁴, которая будет координировать реализацию ПДСД.• Составьте перечень отраслей и физических лиц, которые меньше пострадали от пандемии COVID-19, с учетом того, что ее последствия могут различаться в зависимости от региона страны.• Составьте перечень отраслей и физических лиц, которые больше пострадали от пандемии COVID-19.• Составьте перечень отраслей и физических лиц, компании которых получили прибыль вследствие пандемии.• Определите и укомплектуйте персоналом группу специалистов по каждой функции: регистрации, соблюдению требований о подаче деклараций, аудиту и соблюдению требований об уплате налогов.• Проведите обучение нового персонала, которому могут быть временно определены новые обязанности.• Оцените текущую обстановку в целях определения потенциальных новых рисков нормативно-правового несоответствия, которые появились с начала пандемии, а также учета этих областей риска при реализации плана действий. Пандемия могла повлиять на отношение к соблюдению нормативно-правовых требований, и это следует учитывать при разработке плана действий.
-------------------------	--

⁴ См. статью Специальной серии по COVID-19 «Налоговое администрирование: возобновление операций по обеспечению сбора налогов и нормативно-правового соответствия», апрель 2020 года.

<p>Услуги для налогоплательщиков</p>	<p><i>Большинство налогоплательщиков хотят соблюдать нормативно-правовые требования, и налоговые службы могут оказать положительное влияние на добровольное соблюдение норм и сбор доходов посредством просвещения, оказания поддержки и помощи.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Стимулируйте налогоплательщиков связываться с налоговой службой, если они испытывают трудности с выполнением налоговых обязательств. • Давайте советы по соблюдению нормативно-правовых требований в целях повышения добровольного соблюдения норм. • Обеспечьте укомплектованность колл-центров достаточным количеством персонала для удовлетворения спроса. • Нарращивайте усилия по напоминанию налогоплательщикам о сроках посредством существующих и новых каналов связи.
<p>Соблюдение нормативно-правовых требований в части регистрации и подачи декларации</p>	<p><i>Обеспечение того, что все налогоплательщики, которые должны значиться в налоговой системе, должным образом зарегистрированы и подают декларации, является важным первым шагом в регулировании нормативно-правового соответствия и увеличении сбора доходов до максимального уровня в рамках законодательства.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Скорректируйте численность персонала в зависимости от ожидаемого объема работы, когда будет внедрен план действий. • Рассмотрите возможность применения электронных решений, с тем чтобы упростить процесс регистрации в целях повышения нормативно-правового соответствия. • Рассмотрите возможность обязательной подачи деклараций и уплаты налогов в электронном виде в отношении основных видов налогов. <p><i>Все налоги</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • При увеличении сроков подачи деклараций, направляйте напоминания, когда будут установлены новые сроки. Осуществляйте необходимый контроль в соответствии с действующими правилами. • Выявляйте новые компании, которым может быть необходимо встать на налоговый учет, и обеспечивайте своевременное представление деклараций. <p><i>НДС/общий налог с продаж</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведите пересмотр плательщиков НДС, с тем чтобы определить перечень налогоплательщиков, имеющих неоплаченные доходы. • Проведите сегментацию перечня неоплаченных доходов по размеру (обороту) налогоплательщика: крупный/средний/малый. • Свяжитесь с крупными налогоплательщиками и запросите к определенной дате подать декларацию и уплатить налоги на неоплаченные доходы. • Разработайте индивидуальный план по актуализации требований нормативно-правового соответствия в зависимости от положения налогоплательщика. • Осуществляйте мониторинг и контроль на основании определенных сроков.

	<ul style="list-style-type: none"> • При наличии ресурсов примите аналогичные меры в отношении сегмента средних налогоплательщиков. • По сегменту малых налогоплательщиков разошлите уведомления с напоминанием о подаче декларации о неоплаченных доходах. <p><i>Удержание налогов у источника</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведите пересмотр денежных переводов, по которым взимается налог, удерживаемый у источника, для выявления неоплаченных переводов. • Проведите сегментацию перечня по средней величине денежных переводов: крупные/средние/малые. • Свяжитесь с налогоплательщиками из сегмента крупных переводов (наибольшая величина денежных переводов) в целях актуализации учетных документов. • Разработайте индивидуальный план по актуализации требований нормативно-правового соответствия. • Осуществляйте мониторинг и контроль на основании определенных сроков. • При наличии ресурсов свяжитесь с налогоплательщиками из сегмента средних переводов в целях актуализации их учетных документов. • По сегменту малых налогоплательщиков разошлите уведомления с напоминанием о подаче декларации о неоплаченных доходах.
<p>Аудит (точное представление данных)</p>	<p><i>Предусмотренные в отношении налогоплательщиков с самым высоким риском аудиторские проверки применяются для обеспечения соблюдения требований налогового законодательства страны и должны использовать подходы к выявлению и урегулированию случаев нормативно-правового несоответствия на основе оценки рисков.</i></p> <p><i>Крупные налогоплательщики (все налоги)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Уделение основного внимания крупным налогоплательщикам и тем отраслям, которые меньше пострадали в связи с пандемией COVID-19: <ul style="list-style-type: none"> ○ Выявите налогоплательщиков, отраженные в декларации доходы/налоги которых значительно сократились. ○ Проведите пересмотр в отношении высоких налоговых вычетов по НДС. • По выявленным досье проведите оценку рисков посредством пересмотра всех доступных данных на предмет определения значительного риска нормативно-правового несоответствия. • На основе этого пересмотра определите досье с самым высоким уровнем риска для аудиторской проверки. • Поручите персоналу незамедлительно провести аудиторскую проверку. <p><i>НДС</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведите пересмотр деклараций по НДС в целях выявления заявлений о налоговом возмещении, которые либо составляют большую сумму, либо по которым сумма кредитного требования необычайно высока.

По возможности применяйте анализ отраслевого риска в отношении тенденций НДС в целях выявления дополнительных областей нормативно-правового несоответствия.

- Определите подход к управлению рисками:
 - Камеральная проверка.
 - Выездная проверка.
- Проводите проверки в соответствии с установленным подходом.
- Оцените результаты проверки с целью выявления закономерностей нормативно-правового несоответствия и проверки всей совокупности налогоплательщиков на предмет наличия других налогоплательщиков, которые могут иметь аналогичные случаи нормативно-правового несоответствия в декларациях.

Налог на доходы

- Выявите компании или состоятельных лиц, которые получили прибыль вследствие пандемии и проведите оценку их нормативно-правового соответствия на предмет рисков.
- Определите подход к управлению рисками:
 - Камеральная проверка.
 - Выездная проверка.
- Проводите проверки в соответствии с установленным подходом.
- Оцените результаты проверки с целью выявления закономерностей нормативно-правового несоответствия и проверки всей совокупности налогоплательщиков на предмет наличия других налогоплательщиков, которые могут иметь аналогичные случаи нормативно-правового несоответствия в декларациях.

Удержание налогов у источника

- Проведите обзор денежных переводов, по которым взимается налог, удерживаемый у источника, и сопоставьте их с суммами денежных переводов до пандемии COVID-19 и перечнем отраслей, которые меньше пострадали от пандемии COVID-19, с тем чтобы выявить возможные случаи нормативно-правового несоответствия (разница между величиной денежных переводов, ожидаемых в соответствии с нормальной закономерностью, и фактических переводов).
- Выберите налогоплательщиков с наиболее значительным отклонением для последующих действий.
- Выберите метод проверки: камеральная проверка или комплексная проверка на основе уровня риска.

	<p><i>Выплаченные пособия или оказанная антикризисная поддержка/меры стимулирования в целях сокращения последствий пандемии COVID-19</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведите обзор выборки заявок получателей льгот и сверку с данными учета налоговой службы, с тем чтобы определить правомерность получения льготы налогоплательщиком. • Оцените уровень нормативно-правового несоответствия по рассмотренной выборке и определите необходимость проведения обзора дополнительных требований при высоком уровне нормативно-правового несоответствия. • В отношении неправомерных требований определите метод взыскания выплаченных сумм и начните процесс взыскания. • В отношении других мер в области налогообложения внедрите систему выявления значительного нормативно-правового несоответствия с использованием подхода на основе оценки рисков. (Например, убытки могут быть перенесены на предыдущие налоговые периоды. Если заявленные убытки завышены, может быть осуществлен неправомерный возврат налогов. Подход будет определяться оценкой рисков на основе размера заявленных убытков.) • Проведите камеральные/комплексные проверки заявок с потенциально высоким риском для оценки соответствия критериям на получение возврата. При необходимости примите меры по исправлению поданных деклараций.
<p>Управление просроченной задолженностью (соблюдение требований в отношении уплаты налогов)</p>	<p><i>Сбор существующих просроченных платежей способствует быстрому получению результатов от сбора доходов, но необходимо следить за тем, чтобы применять продуманный и индивидуальный подход, который зависит от ситуации налогоплательщика и последствий пандемии.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Скорректируйте численность персонала в зависимости от объема работы, когда будет готов план действий. • Рассмотрите вопрос о необходимости новых правил для утверждения планов платежей. При необходимости предусмотрите административные полномочия для одобрения планов. • Рассмотрите вопрос издержек от возможных интервенций по сравнению с взыскиваемой суммой при определении того, какие меры принять. Например, в случае небольшой задолженности отправка автоматического напоминания об оплате будет предпочтительнее, чем выделение значительного количества времени сотрудников на взыскание долга. • Рассмотрите возможность внедрения автоматизированного процесса, позволяющего налогоплательщикам представлять планы платежей при определенных условиях. Например, продолжительность планов не превышает 9–12 месяцев, обязательства по подаче налоговых деклараций поддерживаются в актуальном состоянии и т.д. Когда предлагаемый план будет соответствовать установленным критериям, информационная система автоматически утвердит план, и дальнейшие действия потребуются только в случае несоблюдения сроков платежей.

Налогоплательщики, сильно пострадавшие от пандемии COVID-19

- Определите подход к сбору просроченных платежей, исходя из категорий просроченных платежей: крупный/средний/малый:
 - Рассмотрите возможность очного взаимодействия с налогоплательщиками с большим объемом просроченных платежей.
 - Телефонные звонки могут применяться для взаимодействия с налогоплательщиками в средней категории.
 - Письма или электронные напоминания могут применяться при низком уровне задолженности.
- Задокументируйте правила в отношении планов платежей в рассрочку. Целью является получение полной выплаты, однако если налогоплательщик может подтвердить невозможность полной выплаты, не забывайте, что собрать некоторую часть просроченной задолженности лучше, чем не собрать ничего.
 - При необходимости оговорите план выплат.
 - Отслеживайте условия соглашения и связывайтесь с налогоплательщиком в случае прекращения платежей.
 - Проведите оценку платежеспособности и жизнеспособности по счетам в категории с высоким уровнем просроченных платежей.
 - Изначально сконцентрируйтесь на задолженности крупного размера, затем задолженности среднего размера в соответствии с количеством персонала, выделенного на выполнение данного объема работы.

Прочая просроченная задолженность

- Внедрите план по сбору налогов, в котором учитывается:
 - i. Сегментация должников (по величине долга, возрасту).
 - ii. Целенаправленные процедуры взыскания задолженности на основе характеристик различных групп должников. Должников с малым и средним размером задолженности следует разделить по величине задолженности на разные классы с минимальными необходимыми мерами по взысканию для каждого класса (увеличением степени вмешательства в зависимости от величины задолженности). Приоритетное внимание следует уделить новой и крупной просроченной задолженности.
 - iii. Задействуйте новые меры взыскания долга (например, резервы на покрытие обязательств перед третьими лицами, стратегии по влиянию на поведение должника по налоговым платежам, автоматизированное распознавание номерного знака и т.д.).
 - iv. Индивидуальный план платежей в рассрочку;
 - Проведите оценку платежеспособности только по счетам из категории крупной и средней просроченной задолженности;
 - При оценке оправданности утверждения плана платежей для предприятий крупного и среднего бизнеса основными факторами являются жизнеспособность компании, возможность

	<p>соблюдения сроков графика платежей и последовательность соблюдения нормативно-правовых требований в отношении будущих налоговых обязательств.</p> <p>v. Установите простые процедуры по переводу просроченной задолженности, не подлежащей взысканию, в статус неактивной).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проводите мониторинг деятельности по взысканию задолженности и графика платежей в целях обеспечения соблюдения сроков. • Скорректируйте план взыскания задолженности на основе результатов и с учетом текущего уровня просроченной задолженности.
--	---

III. ВОПРОСЫ ВНЕДРЕНИЯ

При разработке налоговой службой индивидуального ПДСД важно учитывать ряд практических вопросов, связанных с запуском ПДСД, в том числе потребности в ресурсах, управление и предоставление информации о плане.

Объем работы и ресурсы

- ✓ Учитывая финансовые последствия пандемии COVID-19, число случаев и величина просроченной задолженности могут значительно увеличиться. Кроме того, может накопиться незавершенная работа, в том числе по регистрации, налоговым декларациям и обработке платежей, вследствие перерыва в работе налоговой службы или сокращению объема работы во время пандемии. Могут временно потребоваться дополнительные ресурсы, чтобы справиться с объемом работы. Этот персонал может быть переведен с менее приоритетных направлений работы до завершения накопившихся дел. При распределении этой работы налоговым службам следует определять приоритетные направления работы в соответствии с принципами, рассмотренными в настоящей статье, с тем чтобы обеспечить выполнение персоналом наиболее приоритетных задач.
- ✓ Расчет ресурсов, необходимых для реализации ПДСД, начинается с определения штатного состава сотрудников по каждой функции. Оценка дополнительного объема работы, связанной с мерами, отмеченными в ПДСД, позволит высшему руководству рассчитать численность дополнительного персонала, который необходимо выделить на каждую функцию. Это можно сделать путем оценки увеличения объема работы по каждой функции, а затем умножить полученное процентное значение на существующую численность персонала, с тем чтобы определить объем необходимых дополнительных ресурсов. Поскольку все налоговые службы по-разному распределяют ресурсы по направлениям работы, этот расчет будет приблизительным, и численность ресурсов может быть скорректирована, когда налоговая служба внедрит ПДСД и фактический объем работы станет более понятным.
- ✓ Во всех случаях налоговым службам следует провести оценку экономической эффективности любых рассматриваемых мер. Это предполагает оценку издержек налоговой службы на реализацию меры (количества человеко-часов, прочих административных расходов и расходов налогоплательщиков на соблюдение нормативно-правовых требований) относительно потенциальных доходов, которые будут собраны в результате применения данной меры. Более активные усилия следует в приоритетном порядке направлять на сбор более крупных сумм доходов. Универсальные подходы, например, электронные напоминания, являются более эффективным вариантом управления малыми суммами доходов.

Управление

- ✓ В состав группы по координации восстановления деятельности (ГКВ) должны входить руководители функциональных подразделений, включая службы по оказанию услуг налогоплательщикам, регистрации, соблюдению требований о подаче деклараций, аудиту и соблюдению требований об уплате налогов. Изначально совещания следует проводить на регулярной основе, когда будет разработан ПДСД и начнется его реализация. Затем совещания могут проводиться ежемесячно в целях оценки прогресса в достижении целей по сбору доходов и корректировки плана действий по мере необходимости.
- ✓ Каждый руководитель функционального подразделения должен отвечать за разработку плана действий в своей зоне ответственности в соответствии с принципами, изложенными в настоящей статье; сводный план должен быть утвержден ГКВ.
- ✓ Для оценки успешности плана действий будет важно отследить сбор доходов по различным функциональным подразделениям. Сначала представление отчетов о результатах работы функциональными подразделениями должно осуществляться еженедельно, чтобы обеспечить возможность корректировок плана действий в зависимости от результатов. Когда налоговая администрация справится с накопленным объемом работы и поток доходов начнет увеличиваться, частота представления отчетов может быть скорректирована.

Предоставление информации

- ✓ О плане следует сообщить как внутри налоговой службы, так и за ее пределами. Персоналу необходимо знать, каким образом налоговая служба планирует получать бюджетные доходы после кризиса и каким образом их должностные обязанности могут временно измениться в целях поддержки этой работы. За пределами налоговой службы предоставление налогоплательщикам информации о работе налоговой службы над возвращением уровня нормативно-правового соответствия на докризисный уровень демонстрирует открытость и способствует добровольному соблюдению норм.
- ✓ Администрации следует поощрять готовность налоговой службы работать с налогоплательщиками и поддерживать тех из них, кто не в состоянии заплатить налоги, в целях предотвращения дальнейшего несоблюдения нормативно-правовых требований. Некоторые налогоплательщики имеют склонность не подавать налоговую декларацию, если не могут заплатить налоги, что создает закономерность, которую трудно нарушить.

IV. ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Реализация плана действий должна оказать незамедлительное положительное влияние на налоговые поступления. Важно учитывать, что в связи с пандемией COVID-19 многие компании какое-то время могут нести убытки, что на законных основаниях приводит к сокращению сбора доходов государством.

Учитывая возвращение к более стандартным процессам работы, есть возможность повысить эффективность деятельности налоговой службы на постоянной основе. Например, пандемия ускорила внедрение электронных решений, которые сокращают количество очных контактов, что снижает издержки от соблюдения нормативно-правовых требований для налогоплательщиков и делает проще добровольное соблюдение норм. Электронные решения часто также менее дорого обходятся налоговой службе в долгосрочной перспективе и являются предпочтительными для многих налогоплательщиков. Там, где эти решения показали свою эффективность наравне с любыми другими новыми процессами, найденными за период пандемии, налоговой службе следует задействовать их в своей дальнейшей работе, поскольку они могут представлять собой важные меры для повышения эффективности, которые обеспечат государству увеличение доходов.

По мере смягчения кризиса и стабилизации доходов следует провести оценку мер, принятых во время пандемии и на этапе получения доходов после кризиса, а также принять решение относительно того, какие новые процессы и системные возможности следует сделать частью стандартной деятельности. В рамках этого обзора налоговым службам также следует разработать или обновить планы по обеспечению непрерывности деятельности⁵, с тем чтобы обеспечить их наличие в случае будущего события, которое может нарушить хозяйственную деятельность.

Во время оценки того, какие подходы принесли хорошие результаты во время пандемии, и рассмотрения вопросов о том, как работать иным образом, налоговым службам необходимо воспользоваться возможностями использования данных, включая данные третьих сторон, и использовать принципы управления риском нормативно-правового несоответствия, с тем чтобы осуществить системный сдвиг приоритетов и внимания ведомства в сторону подхода на основе оценки рисков. Это улучшит результаты сбора доходов посредством выделения ресурсов на области с наиболее высоким относительным риском нормативно-правового несоответствия, а также обеспечит более простое решение проблемы возникающих рисков, в том числе будущих кризисов, с помощью устоявшихся принципов и процедур.

В рамках оказания содействия налоговым службам ДБВ может предоставить целевые рекомендации в зависимости от ситуации в конкретной стране.

⁵ См. техническую записку МВФ "Tax Administration: Designing a Business Continuity Plan for an Epidemic" <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2020/11/10/Tax-Administration-Designing-a-Business-Continuity-Plan-for-an-Epidemic-49838>.