



Республика Молдова

ПРАВИТЕЛЬСТВО

ПОСТАНОВЛЕНИЕ №. 1141  
от 16.12.2010

**об утверждении Плана развития Государственной  
налоговой службы на 2011-2015 годы**

Опубликован : 17.12.2010 в Monitorul Oficial №. 247-251    статья № : 1256

***ИЗМЕНЕНО***  
[ПП868 от 19.11.2012, MO242-244/23.11.2012 ст.938](#)

Правительство ПОСТАНОВЛЯЕТ:

- Утвердить План развития Государственной налоговой службы на 2011-2015 годы (прилагается).
- Осуществление мониторинга процесса выполнения Плана развития Государственной налоговой службы на 2011-2015 годы возложить на Министерство финансов.

ПРЕМИЕР-МИНИСТР

Владимир ФИЛАТ

Контрассигнует:

министр финансов

Вячеслав НЕГРУЦА

№ 1141. Кишинэу, 16 декабря 2010 г

Утвержден  
Постановлением Правительства  
№ 1141 от 16 декабря 2010 г.

**ПЛАН РАЗВИТИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ  
НА 2011-2015 ГОДЫ**

- Государственная налоговая служба (в дальнейшем – ГНС) – централизованная система налоговых органов и деятельность налоговых служащих, занимающих должности в составе этих органов, направленная на осуществление полномочий по налоговому администрированию в соответствии с налоговым законодательством; являющаяся государственным органом, деятельность которого сосредоточена на обеспечении взыскания в бюджет налогов, сборов и других обязательных выплат, предназначенных в дальнейшем для развития государства, социальной помощи и защиты населения.

2. ГНС является государственным учреждением, которое ежедневно работает с гражданами и экономическими агентами в Республике Молдова, в результате этого применяемые налоговыми служащими административные меры рассматриваются как составляющая часть политики правительства. В обязанности налоговой администрации входит содействие деятельности деловых кругов посредством установления четкой и всесторонней процедуры отчетности, модернизации процедур налогового контроля путем снижения его численности и повышения действенности, борьбы с коррупцией в рядах служащих налоговой службы и обеспечения надлежащей прозрачности деятельности ГНС.

3. Политика налогового администрирования, к которой стремится ГНС, направлена на обеспечение удобства налогоплательщиков, максимальное сокращение затрат предпринимательских кругов, связанных с представлением налоговой отчетности, разрешение проблем налогового характера, с которыми сталкиваются налогоплательщики – все это нацелено на повышение гражданской ответственности в налоговой сфере.

4. Налоговые доходы составляют значительный вклад в бюджете, а Правительство фокусируется как на уровне сбора этих доходов, так и на внедрении современных, правильных и последовательных мер в области налогового администрирования.

В этой связи ГНС выдвигает перед собой широкую цель, связанную с определением приоритетов, задач, а также планом их внедрения, реализацией масштабной реформы в сфере налогового администрирования, столь необходимой в нынешней ситуации, польза от внедрения которой будет ощутима не только для страны, но и на институциональном уровне. Необходимость в качественных изменениях в налоговом администрировании продиктована диверсификацией отношений и форм сотрудничества, совершенствованием механизмов управления и технологических процессов, развитием информационных технологий, а также поддержанием конкурентоспособности успешной деловой среды.

5. *План развития Государственной налоговой службы на 2011-2015 годы* (далее – План) представляет собой комплексный документ, определяющий приоритеты развития процесса налогового администрирования в Республике Молдова, на основе которого устанавливаются общие цели и конкретные задачи, необходимые для реализации этих приоритетов. Исходя из действий, описанных в настоящем Плане, в дальнейшем будут разрабатываться годовые планы деятельности ГНС.

6. Разработка Плана осуществляется в контексте продолжения реформ на государственном уровне, основу которых составляют приоритетные направления действий государства, включенные в Национальную стратегию развития на 2009-2013 годы, а именно «создание условий для улучшения качества жизни населения посредством укрепления базы для полноценного и устойчивого экономического роста».

При разработке Плана были учтены положения СПР, ПСВЭ, РАПДП, ПДП, РАПЭСВ, законы, регламентирующие налоговый сектор, и самые передовые в этой области международные и национальные практики последних лет, а также рекомендации МВФ.

7. Положения настоящего Плана соответствуют требованиям Постановления Правительства № 33 от 11 января 2007 года «О правилах разработки и единых требованиях к документам политик» и Методологии разработки планов институционального развития органов центрального публичного управления, утвержденной Распоряжением Правительства № 2 от 23 января 2008 года, и нацелены на установление приоритетов и организационное планирование в рамках ГНС.

### ***Раздел I. Цель. Видение. Ценности***

8. Цель настоящего Плана – непрерывное продвижение духа добровольного соблюдения законодательства налогоплательщиками при декларировании и уплате налоговых обязательств, усиление гражданской ответственности в налоговой сфере за счет установления общих партнерских принципов в отношениях с деловыми кругами и гражданами, основанных на взаимном доверии и поддержке, предоставлении оптимальных и компетентных решений, воплощенных в комплексе автоматизированных высококачественных услуг, оказываемых на основе последних достижений в области

информационных технологий, а также с учетом гармонизации налогового законодательства Республики Молдова в соответствии с международными стандартами в области налогового администрирования. В то же время необходимо поддерживать многосторонние соглашения, нацеленные на постоянное и эффективное сотрудничество, столь значимое для реализации целей, представляющих общий интерес для ГНС и ее конъюнктуры, включающей: налогоплательщиков, средства массовой информации, государственные и частные учреждения и организации, своих собственных сотрудников, международные организации.

9. Современное и действенное налоговое администрирование, способное предлагать услуги и помочь на основе новейших информационных технологий, построено на уважении и доверии налогоплательщиков, благодаря автоматизированному обслуживанию высокого уровня, сокращению расходов, профессионализму работников и высоким стандартам поведения.

10. Реформирование ГНС основывается на следующих ценностях:

**законность** – строгое соблюдение законодательства сотрудниками ГНС;

**прозрачность** – результаты деятельности ГНС являются публичными и могут подлежать контролю/мониторингу со стороны граждан в рамках закона;

**ответственность** – принцип, согласно которому сотрудники ГНС отвечают перед законом и гражданским обществом;

**профессионализм и производительность** – включает в себя необходимые квалификационные требования и соответствующий опыт, необходимый для осуществления профессиональной деятельности;

**справедливое обращение** – принцип, согласно которому все сотрудники ГНС обеспечивают одинаковое обращение со всеми налогоплательщиками и, без дискриминации путем соблюдения принципов объективности, беспристрастности и законности.

## ***Раздел II. Изучение внутренней среды***

11. В настоящем разделе приводится анализ основных проблем управления – имеющихся ресурсов, а также функциональной/структурной согласованности ГНС. Изучение этих аспектов позволяет проанализировать потенциал ГНС, используемый для достижения предлагаемых целей, а также выполнение задач, предусмотренных нормативными актами.

12. С момента создания и до настоящего времени ГНС прошла несколько этапов развития и модернизации процедур налогового администрирования. Сегодня она находится на пороге введения значительных новшеств, связанных с ценностями и приоритетами, которые будут определять ее деятельность в последующие годы, согласно обязательствам перед налогоплательщиками.

13. Столкнувшись с новыми требованиями и проблемами структурного, организационного, финансового и информационного характера, налоговое администрирование Республики Молдова благодаря усилиям своих сотрудников и соблюдению ими общих интересов учреждения смогло достичь позитивных изменений, касающихся продвижения основных целей реформы по модернизации в налоговой сфере.

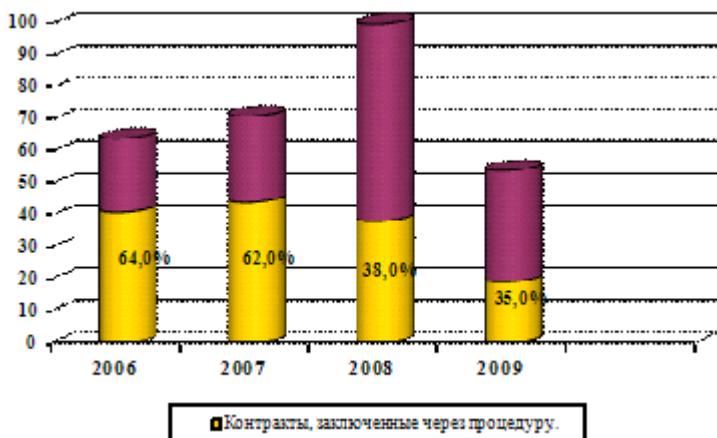
### ***2.1. Институциональная деятельность, финансовое планирование, закупки и внутренний контроль***

14. Ответственность за разработку и продвижение налоговой политики и законодательства возложена на Министерство финансов, ГНС в свою очередь отвечает за внедрение политики налогового администрирования и участвует в усовершенствовании налогового законодательства путем внесения предложений по его изменению и дополнению. Налоговый кодекс ежегодно изменяется и дополняется в соответствии с развитием деловой среды, диверсификацией отношений и форм сотрудничества, усовершенствованием механизмов управления и технологических процессов, развитием информационных технологий.

15. Финансирование деятельности ГНС обеспечивается из средств, утвержденных Законом о бюджете на соответствующий год. Таким образом, согласно Закону № 133-XVIII от 23 декабря 2009 года, общая сумма средств, выделенных для бюджета ГНС на 2010 год, составляет 145,4 млн. леев.

16. Закупка материальных благ, работ и услуг производится в соответствии с положениями Закона № 96-ХVI от 13 апреля 2007 года о государственных закупках и требованиями Положения о государственных закупках небольшой стоимости, утвержденного Постановлением Правительства № 148 от 14 февраля 2008 года. Система закупок характеризуется высоким уровнем прозрачности, закупки осуществляются посредством публичных торгов. Доля контрактов по закупкам, заключенных через открытые торги и конкурсы, с каждым годом уменьшается: в 2006 году – 41 контракт (64%), в 2007 году – 44 контракта (62%), в 2008 году – 38 контрактов (38%), в 2009 году – 19 контрактов (35%).

**Доля контрактов, заключенных посредством  
открытых тендерных процедур и конкурсов,  
в общем числе контрактов**



17. Процесс принятия решений (внутренний контроль) в рамках ГНС включает в себя систематизированный комплекс мер, направленных на сбор информации о существующей ситуации, определение эффективных путей решения проблем, реализацию задач, принятие и внедрение решений, мониторинг деятельности и оценку результатов.

Процесс принятия решений осуществляется:

**a) на высшем уровне:** руководство Главной государственной налоговой инспекции (в дальнейшем – ГГНИ) (начальник ГГНИ и 3 заместителя начальника), которое уполномочено издавать указы и распоряжения, связанные со стратегическими организационными проблемами и проблемами особой важности, приоритетами деятельности ГНС, структурной и функциональной организацией, сотрудничеством с другими учреждениями;

**b) на среднем уровне:** руководство подразделений (руководители территориальных государственных налоговых инспекций (в дальнейшем – ТГНИ), начальники управлений и отделов в рамках ГГНИ), использующие современные методики для достижения поставленных целей, организации повышения квалификации кадров, действенного управления силами и ресурсами, которыми они располагают, и т.д.;

**c) на низшем уровне:** начальники управлений и отделов в рамках ТГНИ, которые отвечают за прямое и индивидуальное руководство подчиненными, их обучение и инструктаж в соответствии с положениями Кодекса этики государственного служащего, мониторинг и оценку результатов их деятельности, вынесение предложений по стимулированию или наложению взысканий и т.д.

18. В процессе принятия решений приоритет отдается командной работе. В целях решения проблем особой важности в сфере деятельности ГНС в рамках ГГНИ учрежден Координационный совет ГНС, в состав которого входят 11 членов, предоставляющих различные возможности для обмена мнениями по обсуждаемым вопросам. Формируются комиссии и рабочие группы в различных областях деятельности.

19. Процесс принятия решений основывается на принципе координации политик на всех этапах со всеми заинтересованными подразделениями, на анализе и выявлении проблем,

оценке и координации деятельности по устранению проблем на всех этапах и со всеми подразделениями ГНС. Примером служит разработка и принятие годовых планов деятельности начиная с организации структурных подразделений ГГНИ и с учетом приоритетных действий, которые необходимо предпринять для реализации стратегических планов развития, принимая во внимание новые правительственные политики, накопленный опыт, полученные результаты и имеющиеся ресурсы.

Однако следует отметить, что не все элементы, необходимые для эффективной работы системы внутреннего контроля, внедряются в рамках ГНС, а в уже работающих элементах имеются недостатки, которые необходимо выявлять и устранять.

20. Процесс разработки стратегических документов осуществляется посредством консультаций с заинтересованными сторонами (вышестоящие инстанции, нижестоящие инстанции, международные организации). Также проводятся консультации с иностранными экспертами (МВФ, BIZTAR, IOTA и т.д.).

Внешние связи ГНС с заинтересованными сторонами и средствами массовой информации находятся на среднем уровне. В будущем будет разработана стратегия взаимодействия, которая поможет оптимизировать процессы внешних связей.

## ***2.2. Процессы налогового администрирования и соблюдение налогового законодательства***

21. Среди основных целей устойчивого развития ГНС выделяется повышение уровня дисциплины налогоплательщиков, что, в свою очередь, серьезно сократит разрыв между запланированными и реальными поступлениями в бюджет.

22. В последние годы наметился определенный прогресс в модернизации налоговых процедур и процессов, являющихся значительными элементами функционирования налоговой системы. Было начато внедрение нового процесса инициирования и проведения налоговых проверок, создано новое структурное подразделение по предотвращению налоговых нарушений и поддержанию связей с органами правопорядка с целью проведения мер по борьбе с налоговыми нарушениями. Как следствие были выявлены новые схемы налоговых нарушений и укреплена координация действий ГНС с органами правопорядка путем внедрения механизма совершенствования и передачи материалов в органы правопорядка.

23. В начале 2010 был создан отдел анализа и логистики налоговой администрации с целью анализа экономической деятельности налогоплательщиков, основанного на тенденциях развития рынка и оценке рисков, изучения уклонения от уплаты налогов как явления, в перспективе прогнозирования возможных схем прямого и косвенного уклонения от уплаты налогов, выделения приоритетов в деятельности налоговой администрации и оптимизации управления ресурсами.

24. Для того чтобы поднять уровень добровольного исполнения законодательства начиная с 2010 года проводятся систематические встречи с налогоплательщиками, осуществляющими сходные виды деятельности, в ходе которых популяризируется налоговое законодательство, разъясняются права и обязанности налогоплательщиков, отмечаются их проблемы и стремления. Результаты этих встреч нашли отражение в увеличении поступлений в Национальный государственный бюджет (за 8 месяцев 2010 года собрано – 9360,6 млн.леев, по сравнению с 8 месяцами 2009 года – 8883,2 млн.леев), а также в значительном снижении бюджетных потерь от схем уклонения от уплаты налогов.

25. С целью наглядного отображения в электронном формате количественных и качественных показателей эффективности, достигнутых ГНС в процессе деятельности, для выявления возможных пробелов, ошибок и приложения максимума усилий по их эффективному преодолению, была разработана система оценки эффективности ГНС.

В то же время отсутствие стандартов процедур обжалования налоговых решений, налогового контроля, эффективных процедур систематизации налогоплательщиков, выявления лиц, уклоняющихся от уплаты налогов, систем обработки сомнительных налоговых деклараций, отсутствие иных документов и процедур, включая возмещение НДС,

не позволяет конструктивно работать с налогоплательщиками, а также эффективно реагировать на уклонения от уплаты налогов, противодействовать им и сокращать налоговые задолженности.

Несмотря на замедленное развитие в последние годы налоговых процедур и процессов, приведших к задержке ряда мероприятий налогового администрирования, бизнес развивается достаточно быстро. Это привело к усложнению схем уклонения от уплаты налогов, снижению уровня поступлений в бюджет. В связи с этим требуется модернизация и обновление налоговых процессов и процедур.

26. За последние годы существенно увеличилось число налогоплательщиков. Так, по состоянию на 1 января 2001 г., согласно Государственному налоговому регистру, было зарегистрировано 66755 юридических лиц, а на 1 января 2010 г. уже было зарегистрировано 127429 юридических лиц, что примерно в 2 раза больше. Также увеличилось и число налогоплательщиков – физических лиц. Это свидетельствует о необходимости повышения эффективности работы с налогоплательщиками, повышения уровня их обслуживания с целью содействия их добровольному соблюдению законодательства.

27. Более качественное информирование налогоплательщиков об их правах и обязанностях является неотъемлемым условием обеспечения роста их налоговой гражданской ответственности и улучшения отношений с налоговыми органами. С этой целью постоянно проводится популяризация изменений Налогового кодекса, других законодательных и нормативных актов, регламентирующих процесс налогового администрирования.

28. Также важно обеспечить информационные инструменты управления налоговой отчетностью и продвигать методы представления налоговых деклараций электронными средствами (дистанционно) всеми категориями налогоплательщиков. Так, альтернативой подачи налоговой декларации на бумаге является использование АИС „Электронная декларация” – метода отчетности в электронной форме посредством Интернета, с использованием электронной подписи. До настоящего времени зарегистрировано 1048 налогоплательщиков, пользователей АИС. В 2009 в электронной форме было подано 1063 налоговых отчетов, или 0,08% от общего числа отчетов - 1409969. Уже за первые 6 месяцев 2010 было подано 1595 электронных деклараций, что составляет 0,2% от общего числа поданных деклараций.

29. Новый метод отчетности, предназначенный как для физических, так и для юридических лиц - АИС „Быстрая декларация”, помогает налогоплательщикам избежать ошибок в заполнении и подсчете. На основе этой услуги в 2009 было обработано 2000 или 0,14% налоговых отчетов. В первом полугодии 2010 было представлено 27900 быстрых деклараций, что составляет 3,0% от общего числа деклараций. Безусловно, рост наблюдается, но оценить его динамику можно будет через более длительный срок.

30. Параллельно с вышеуказанными мерами разработан новый портал ГНС: [www.fisc.md](http://www.fisc.md), который предоставляет налогоплательщикам возможность быстрого доступа к необходимой информации. Также для расширения и разнообразия общественной поддержки по разъяснению и правильному применению налогового законодательства на официальной странице имеется отдельная рубрика, комплексная и доступная, под названием: «Вопросы-ответы», предлагающая решение проблем, с которыми часто сталкиваются налогоплательщики.

31. С целью укрепления партнерских отношений с экономическими агентами и физическими лицами – налогоплательщиками на основе принципов уважения, корректности и прозрачности в 2009 был создан Апелляционный центр, преобразованный в 2001 году в отдел помощи налогоплательщикам, основными задачами которого является оказание бесплатных консультативных услуг по телефону по всей территории Республики Молдова и предоставление письменных ответов на вопросы налогоплательщиков – сначала физическим лицам, а с июня 2010 и юридических.

Были значительно расширены партнерские отношения, установлены новые связи в целях

совершенствования процесса образования, помощи, связанной с налоговой подготовкой налогоплательщиков.

32. Несмотря на то, что в последние годы у нас есть значительные достижения в сфере «обслуживания налогоплательщиков, все-таки в данный момент они ожидают улучшения качества предоставляемых им услуг, поскольку имеют возможность сравнить их с услугами налоговых органов в других странах или других национальных учреждений.

### ***2.3. Использование информационных технологий в управлении налогами***

33. Инфраструктура информационных и коммуникационных технологий, поддерживающих деятельность ГНС, с начала 1990-х годов совершенствовалась. На протяжении последних десятилетий развитие прикладных программ было обусловлено как острой необходимостью в них, так и потребностью дополнений или изменений функций ГНС. Развитие систем было неструктурированно и не основывалось на каком-либо стратегическом плане развития. В этом смысле наведение порядка началось с принятия Стратегии развития ГНС на 2006-2010 гг., предусматривавшей важные меры, связанные с развитием инфраструктуры информационных и коммуникационных технологий и программ автоматизации управления данными. В этот же период Постановлением Правительства №1065 от 19 сентября 2008 г. было создано государственное предприятие «Fiscservinform», представлявшее собой научно-техническую структуру, ориентированную на обеспечение управления и развития информационной системы ГНС на основе внедрения и применения современных информационных технологий.

34. В соответствии со Стратегией развития ГНС на 2006-2010 гг. за последний период было внедрено несколько информационных систем, позволивших получить важные результаты в сфере обслуживания налогоплательщиков, а именно:

создана инфраструктура, дающая налогоплательщикам частичный доступ к электронной базе данных налоговой службы. Налогоплательщики получили возможность представлять декларации и отчеты в электронной форме;

реализовано взаимодействие с Государственной регистрационной палатой и Министерством юстиции относительно государственной регистрации юридических лиц и некоммерческих организаций по принципу «Единого окна»;

внедрена информационная система «Налоговый кадастр» для недвижимости жилого и торгово-производственного назначения;

внедрена система учета контрольно-кассовых аппаратов с фискальной памятью, что позволяет в режиме он-лайн получать и анализировать данные из кассовых чеков по операциям обмена валюты, производимым подразделениями по обмену валют.

35. Основной элемент интегрированной информационной системы ГНС – это техническая инфраструктура. Для обеспечения бесперебойной работы, защиты данных и взаимодействия с другими национальными информационными системами был создан Информационный центр данных, представляющий собой технико-информационную структуру с необходимым оборудованием для реализации основных функций – обработки и хранения налоговой информации.

36. Также в настоящее время используется комбинированная среда, состоящая из баз данных и платформ, как устаревших, так и современных. Изначально приложения были разработаны для баз данных FoxPro, устаревшей технологии, несовместимой с современными подходами, особенно с решениями на основе веб. По этой причине невозможно было разрабатывать новые приложения для анализа управления функциональными процессами ГНС на будущее. Эти приложения необходимо переделать и модернизировать, изменив техническую концепцию существующей инфраструктуры данных.

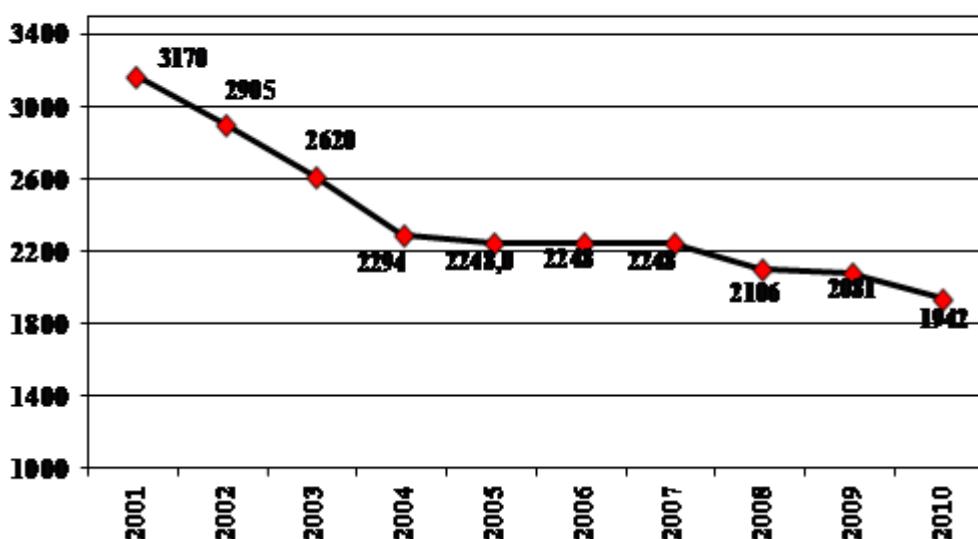
37. Также по причине отсутствия единой стратегии развития информационных технологий эти системы разрабатывались и развивались раздельно, с использованием различных платформ, архитектур, систем управления базами данных. В результате выявился ряд проблем, таких как существование одного и того же классификатора в нескольких системах,

раздельная регистрация пользователей для каждой из систем, включение новых налоговых деклараций и отчетов в разные системы, необоснованно затянутое время запроса системы. Все эти недостатки значительно снижают эффективность налогового управления.

#### **2.4. Управление человеческими ресурсами**

38. В соответствии с Постановлением Правительства №735 от 16 июня 2003 г. ГНС включает 1942 единицы, в том числе: центральный аппарат 229 единиц, территориальные налоговые инспекции 1713 единиц (в 2001 штат ГНС составлял 3170 единиц). За последние 10 лет штат сократился на 39%, в то время как количество экономических агентов-юридических лиц – увеличилось примерно вдвое.

**Эволюция штата сотрудников Государственной налоговой службы за период с 2001-2010 год**



39. Для выявления, развития и использования компетенций персонала рассматриваются должностные инструкции и оценка индивидуального профессионального роста, используется менеджмент участия, развития человеческих ресурсов и работа в команде.

40. В рамках ГНС настойчиво продвигается институциональная культура, основанная на следующих ценностях: компетентность, надежность, преданность работе, прозрачность, эффективность, командный дух.

41. Повышение квалификации сотрудников ГНС носит эпизодический характер. Учеба организуется в основном Академией публичной администрации при Президенте Республики Молдова. ГНС инициировала создание учебного центра, предназначенного для удовлетворения потребностей профессионального роста налоговых служащих, однако его создание еще не завершено. ГНС понимает необходимость интенсификации, в ряде случаев даже инициирования непрерывного повышения квалификации государственных служащих, реализуемого посредством внутреннего (в рамках ГНС) и внешнего (вне ГНС) обучения в его различных формах: краткосрочные и долгосрочные учебные курсы, тренинги (в стране и за рубежом), семинары, круглые столы, мастерские; разных методик: лекции, изучение случаев, дискуссии, ролевые игры, презентации.

42. Текущее состояние системы стимулирования часто сводится только к мотивации через систему премирования. Однако такая мотивация еще недостаточна. В силу этого сотрудники склонны выполнять свои задачи на приемлемом уровне. Этот способ заинтересованности ведет к снижению качества услуг. В условиях жесткой системы оплаты труда необходимо применять альтернативные формы мотивации, которые будут непосредственно влиять на эффективность работы государственных служащих.

#### **Раздел III. Анализ внешней ситуации (PEST) и внутренней ситуации (SWOT)**

43. Каждая публичная организация существует в специфической среде, которая влияет и обуславливает действие руководящих факторов. В соответствии с влиянием внешних и внутренних факторов ГНС определила приоритеты на краткосрочную и среднесрочную перспективу, оценила риски и меры по их снижению и возможности для улучшения работы этого органа в обозримом периоде времени.

### ***3.1. Анализ PEST (политические, экономические, социальные и технологические факторы)***

44. Принимая во внимание специфику ГНС, необходимо определить ряд внешних факторов, влияющих на различные направления деятельности.

45. ***Политические факторы.*** Относительно деятельности ГНС политические факторы имеют важное влияние на определение приоритетов и мер, которые необходимо предпринять.

К этой категории мы можем отнести:

а) *влияние политиков*, наряду с другими организациями, оказывающими значительное воздействие на общественную жизнь (масс-медиа, неправительственные организации) в сферах широкого общественного интереса.

б) *политики и стратегии Правительства* устанавливают приоритеты, цели, направления деятельности, реализуемые ГНС. В этом контексте институт должен внутри себя мобилизовать человеческие, финансовые, технические ресурсы для выполнения своих обязанностей. Программные документы, принимаемые на политическом уровне (Правительство, Парламент), могут определять также организационные изменения (создание новых структур, реорганизация имеющихся (региональные налоговые инспекции), стиль управления, ориентирование на других партнеров (общественных национальных, международных)).

Очень важны аспекты, касающиеся международного сотрудничества и политики соседства с ЕС, развитие которых подразумевает создание новых стратегий, финансовых инструментов. Процесс европейской интеграции Республики Молдова требует улучшения профессиональных навыков и больших усилий. В этом контексте крайне важно, чтобы политика налогового администрирования концентрировалась на оптимизации налоговых процедур, совершенствовании инфраструктуры в соответствии с самыми современными международными практиками.

Международное сотрудничество в налоговой сфере осуществляется посредством следующих международных и региональных институтов:

- внутриевропейская организация налоговых администраций (ИОТА);
  - координационный совет руководителей налоговых служб стран-членов Содружества Независимых Государств (НУКСР);

основные международные и региональные типы договоров, имеющие силу в налоговой деятельности, в которых участвует Республика Молдова:

- *Договор о взаимной помощи и сотрудничестве*
- *Договоры о взимании косвенных налогов*
- *Договоры об избежании двойного налогообложения*

46. ***Экономические факторы.*** Важную роль в деятельности ГНС играет бюджетно-налоговая политика, в частности - изменения, внесенные на протяжении года в первоначально утвержденный бюджет. Экономический цикл, через который проходит страна, связан с падением объемов производства, уменьшением деловой активности и, соответственно, снижением возможностей выполнения налогоплательщиками налоговых обязательств. Республика Молдова как и многие другие страны, столкнулась с последствиями глобального экономического кризиса.

47. ***Социальные факторы*** оказывают косвенное влияние на деятельность ГНС. Заинтересованными сторонами в отношении налоговой политики по администрированию, продвигаемой ГНС, являются как экономические агенты, так и население, ожидания которых ориентированы на устойчивость системы социального обеспечения, снижение

уровня коррупции, упрощение налоговых процедур, большую прозрачность. Следует отметить влияние на деятельность ГНС и таких факторов, как доступ заинтересованных лиц к информации общественной значимости: к проектам, которые разработала и реализует ГНС.

48. **Технологические факторы.** В текущий период и, как минимум, в ближайшем будущем, список традиционных бизнес-ресурсов – люди, машины, материалы, деньги – пополнится пятым ресурсом – информационные технологии. Принимая во внимание скорость развития международного и национального рынка информационных технологий и возможности, которые они предлагают в развитии конкретной деятельности, необходимо анализировать эти факторы с точки зрения приоритетов, выделенных для ГНС на среднесрочный период.

### **3.2. SWOT Анализ (Strengths Weaknesses, Opportunities, Threats)**

49. Для выявления сильных и слабых сторон института был использован SWOT анализ, результаты которого представлены в таблице 1

**Таблица 1. SWOT Анализ**

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
Рост поступлений в бюджет Прозрачность принятия решений, отсутствие современных процедур освещение СМИ и гражданским обществом Доступность для работы с отбором для налогового контроля внутренними и внешними партнерами Сокращение бюрократии путем упрощения административных предложений растущее число е-деклараций и e-услуг Начало межинституционального сотрудничества Человеческие ресурсы в среднем выше среднего уровня качества (большой процент персонала высшим образованием) Понимание и принятие процесса реформ, способность справляться новыми задачами.	Слабое погашение задолженностей, отсутствие современных процедур принудительного взыскания Отсутствие современной системы Нестабильное налоговое законодательство создает избыточные сложности для налогоплательщиков и налоговой администрации Низкий уровень развития системы внутреннего контроля Недостаточные финансовые, материальные ресурсы В ГНС низкий уровень условий труда Неадекватно развита система подготовки персонала Процессы налогового управления не соответствуют современным требованиям Излишняя концентрация на налоговом контроле вместо продвижения добровольного соблюдения законодательства налогоплательщиками Неинтегрированная и неунифицированная информационная система Морально и физически устаревшее техническое оборудование
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
Использование сокращающих оперативные расходы Упрощение требований налогового управления	Налоговые нарушения тянут за собой серьезные проблемы Теневая экономика препятствует добровольному соблюдению законов

Поддержка со стороны внешних партнеров	Рост сложности схем уклонения от уплаты налогов
Рост сознания гражданского общества и партнеров по ГНС социальному диалогу для улучшения качества услуг, предлагаемых налогоплательщикам.	Слабая вера общества в целостность общества и партнеров по ГНС Ограничения, связанные с финансированием Потеря квалифицированного, обученного и специализированного человеческими ресурсами на национальном уровне.
Рост интереса к качеству результатов управления ресурсами на национальном уровне.	

### **3.3. Заключения и выводы**

50. Исходя из национальных приоритетов на среднесрочный период, отраженных в Национальной стратегии развития, Плане институционального развития Министерства финансов, ГНС вносит вклад в усовершенствование и консолидацию налоговых поступлений от налогоплательщиков, способствует росту налоговой законодательной ответственности, повышению уровня качества новых услуг для налогоплательщиков и, при необходимости, принимает меры по принудительному взиманию и борьбе с налоговыми нарушениями.

Таким образом, ГНС следует усовершенствовать возможности налогового администрирования, всех существующих процессов и процедур, а также тех, что будут разработаны и внедрены в будущем, концентрируясь на своих основных функциях и ценностях.

В результате проведенного и представленного выше анализа, можно сделать следующие заключения и выводы:

**1)** За последние годы процессы и процедуры налогового управления устарели и усложнились, они не отвечают современным требованиям, растут запросы к услугам, предоставляемым налогоплательщикам, к административной поддержке – техническому и информационному оснащению, целостности человеческих ресурсов. Также налоговое законодательство должно отражать требования Европейского Союза об усовершенствовании законодательства, растет круг видов деятельности, не соответствующих функциям ГНС, усложняющих налоговое управление. Видна необходимость разработки новых направлений развития, основанных на структурных изменениях, повышении эффективности налогового управления посредством минимизации затрат и увеличения оперативности.

Направление развития: *Модернизация и упрощение процедур налогового администрирования, реструктурирование систем и процессов налогового управления.*

**2)** В результате глобализации, экономического спада, сокращения ответственности налогоплательщиков снижается уровень дисциплинированности налогоплательщиков, растет уровень уклонения от оплаты налоговых обязательств. В этой связи необходимо пересмотреть стратегию добровольного погашения налоговых выплат налогоплательщиками, усилить использование анализа на основе рисков.

За последние десятилетия значительно выросло число лиц с очень высокими доходами, в то время, как их вклад в бюджет пропорционально снижается.

Глобализация, рост международных деловых связей, развитие и усложнение схем уклонения от уплаты налогов, использование Интернета увеличивает возможности уклонения от уплаты налоговых обязательств. Спад экономического роста как на международном уровне, так и в Республике Молдова ведет к снижению уровня уплаты налогов налогоплательщиками.

Направление развития: *Рост налоговой дисциплины налогоплательщиков.*

**3)** В соответствии с международной практикой, чем выше качество предоставляемых

услуг, тем выше уровень добровольной оплаты налогов налогоплательщиками. В настоящий момент в стране отмечается рост ожиданий налогоплательщиков в отношении качества услуг, предоставляемых ГНС, также растет недовольство качеством услуг, не отвечающим ожиданиям.

Налогоплательщики имеют возможность сравнивать качество услуг, предоставляемых ГНС, с качеством услуг, предоставляемых другими органами, например, финансовыми институтами, и с качеством услуг, предоставляемых налоговыми управлениями стран СНГ, ЕС и других стран.

Как и налоговые управление других стран, ГНС стремится путем повышения качества услуг повышать уровень оплаты налогов налогоплательщиками.

Направление развития: Повышение качества услуг для налогоплательщиков.

4) Требование усиления активности для поддержки налогового управления вытекает из необходимости модернизации и повышения эффективности процессов в соответствии с передовыми международными практиками.

Разработка усовершенствованных процессов сама по себе не приведет к повышению поступлений в бюджет, если эти процессы не будут поддержаны качественными услугами (информационные технологии, образование, инфраструктура).

Нынешняя система информационных технологий препятствует развитию ГНС, поскольку она была эффективной 20 лет назад. Нынешнее развитие информационных технологий дает дополнительные возможности сборов поступлений в бюджет, увеличение эффективности налоговых процессов, что позволит освободить персонал от непродуктивной работы.

На международном уровне проведены значительные улучшения налогового администрирования, что делает возможным консолидировать управление человеческими ресурсами, увеличить эффективность, поднять уровень знаний, снизить уровень коррупции, создать штат с высоким уровнем профессионализма.

Модернизация инфраструктуры приведет к укреплению налоговой дисциплины, повысит эффективность работы. Создание адекватной инфраструктуры позволит повысить уровень удовлетворенности персонала ГНС и максимизирует уровень качества услуг для налогоплательщиков.

Направление развития: Улучшение технической оснащенности, внедрение эффективных информационных технологий, развитие менеджмента человеческих ресурсов.

#### **Раздел IV. Приоритеты развития ГНС на 2011-2015 гг.**

51. Основополагающая цель развития ГНС заключается в модернизации процесса налогового администрирования путем непрерывного поощрения в сознании налогоплательщика чувства добровольного согласия на декларирование и уплату налоговых обязательств, развития гражданской налоговой ответственности посредством создания целостной структуры прозрачного партнерства в отношениях с деловой средой и гражданами на основании взаимного доверия и поддержки. Для достижения этой цели необходимо осуществление масштабного реформирования системы налогового администрирования.

52. На протяжении последних лет ГНС зарегистрировала некоторые достижения, однако продвижение главных целей реформы по модернизации, изменения не соответствуют ожиданиям, особенно это касается: (а) информационных систем; (б) организационных структур; (с) систем управления принципами соблюдения налогового законодательства налогоплательщиками.

53. Эта реформа особенно важна в нынешних условиях, когда ее внедрение принесет как государственные, так и институциональные выгоды. Основным стратегическим направлением деятельности ГНС на последующие годы деятельности является преобразование в европейскую современную и действенную налоговую администрацию, способную обеспечить налогоплательщикам оптимальные условия для адекватного выполнения налоговых обязательств.

Для воплощения предложенных идей, ГНС выбирает ряд новых целей,

предусматривающих увеличение бюджетных поступлений и постоянное сокращение налоговой недоимки, а именно: повышенная прозрачность, равное отношение к налогоплательщикам, высокое качество отношений с гражданами, адаптированные потребностям граждан услуги, профессионализм и корректность в отношениях с деловой средой и обществом.

54. План развития ГНС разработан с учетом основательного пересмотра процессов и процедур, которые увеличат способность эффективного предоставления услуг налогоплательщикам, и позволяют, таким образом, усилить добровольное соблюдение законодательства и максимально увеличить сбор поступлений в рамках закона. Для поддержки этих инвестиций необходима стратегия ключевой важности в развитии персонала, а также предоставление адекватной системы информационных технологий.

55. Осознавая необходимость изменений, ГНС предлагает следующие приоритеты развития реформы налогового администрирования:

- 1) реформирование законодательной, организационной и институциональной структур;*
- 2) усовершенствование порядка добровольного соблюдения налогового законодательства налогоплательщиками;*
- 3) повышение эффективности использования информационных технологий в налоговом администрировании;*
- 4) повышение эффективности управления кадрами*

#### *4.1. Реформирование законодательной, организационной и институциональной структур*

56. Институциональная реформа ГНС является основополагающим приоритетом налоговой реформы и должна обеспечить единство, стабильность и согласованность налоговой администрации для ее оптимального функционирования в соответствии с достижениями наиболее эффективного практического опыта, признанного на международном уровне.

Налоговая администрация сталкивается с ростом запросов к своим ресурсам, что свидетельствует о необходимости постоянно идти в ногу с тенденциями современного налогового администрирования.

57. Современная налоговая администрация обладает политической автономией в управлении собственными ежедневными управленческими и оперативными мероприятиями независимо от политических изменений. Доверие налогоплательщиков к администрации растет при проявлении справедливости, беспристрастности, честности, добросовестности и профессионализма, при развитии прозрачных систем и процедур. ГНС имеет возможность разрабатывать и внедрять собственную оперативную политику. Четкое описание обязанностей налоговых органов центрального и местного уровней содержится в Налоговом кодексе – основном нормативном акте, регулирующем деятельность ГНС, а также в других законодательных и нормативных актах.

58. Важную роль в налоговом администрировании играет внутренний контроль, объединяющий систематизированный комплекс мероприятий, направленный на сбор информации о нынешней ситуации, определение эффективных способов решения проблем, принятие и внедрение решений, мониторинг деятельности и оценку результатов. Для повышения эффективности внутреннего контроля необходимо внедрить комплексную систему определения и устранения рисков, которая будет способствовать раннему обнаружению рисков и сокращению отрицательных последствий.

#### ***Основные цели:***

- 1.1. Участие в усовершенствовании законодательной базы, формулировании предложений по необходимым изменениям для обеспечения прозрачности, устранения противоречий, точного изложения и приведение в соответствие политики Правительства;***
- 1.2. Установление современных функций системы внутреннего контроля и внутреннего аудита и обновление существующей системы;***

**1.3.** Создание действенной и эффективной структуры и организации для выполнения задач налоговой администрации;

**1.4.** Введение (применение) государственно-частного партнерства в области деятельности национальной экономики с повышенным риском для налогового администрирования;

**1.5.** Обеспечение в ГНС соответствующих условий труда.

**4.1.1. Участие в усовершенствовании законодательной базы, формулировании предложений по необходимым изменениям для обеспечения прозрачности, устранения противоречий, точного изложения и приведение в соответствие политики Правительства**

59. Основные принципы налогообложения в Республике Молдова, юридический статус налогоплательщиков, налоговых органов и других участников отношений, регулируемых налоговым законодательством, принципы определения объекта налогообложения, ответственность за нарушение налогового законодательства, а также возможности обжалования действий налоговых органов регулируются Налоговым кодексом и другими нормативными актами, принятыми в соответствии с данным кодексом, официально опубликованными, действие которых распространяется на период, установленный для оплаты налогов и сборов.

Законодательная база Республики Молдова, включая область налогообложения, постоянно совершенствуется. Данная цель предполагает исключение пробелов в налоговом законодательстве во избежание двойного толкования законодательных положений, устранение несоответствия законодательных и нормативных актов, адаптацию к происходящим изменениям в деловой среде.

Совершенствование законодательной базы предполагает также приведение в соответствие с международными стандартами посредством заимствования наилучшего практического опыта развитых стран. Согласно законодательным положениям, ответственность за разработку и продвижение политики и законодательства в области налогообложения возлагается на Министерство финансов, в то время как в область ответственности ГНС входит внедрение политики налогового администрирования и участие в совершенствовании налогового законодательства путем разработки предложений по его изменению и дополнению.

ГНС стремится к формулированию предложений по внесению изменений в законодательство и к поддержанию широкой, ясной и прозрачной налоговой законодательной базы, включающей в себя все национальные программы и/или международное законодательство, кодексы и соглашения, которые могут правильно применяться и четко определять права и обязанности налогоплательщиков.

60. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*участие в усовершенствовании налогового законодательства путем разработки предложений по его изменению и дополнению, с учетом тенденций деловой среды;*

*разработка и обновление существующих нормативных актов, касающихся налогового администрирования.*

**4.1.2. Установление современных функций системы внутреннего контроля и внутреннего аудита и обновление существующей системы**

61. Для решения проблем, требований, установленных заинтересованными сторонами и предусмотренных законодательством Республики Молдова, для достижения современного и действенного налогового администрирования, способного предоставлять услуги и помочь на основе передовых информационных технологий, построенных на уважении и доверии налогоплательщиков, налоговая администрация должна реорганизовать свою деятельность, изменить подходы для максимального повышения эффективности.

Обязанности налоговой администрации должны четко отражаться в ее миссии, концепции и целях, в связи с чем ГНС будет разрабатывать политики, предлагая цели, тесты по усовершенствованию показателей, а также планы своих действий.

Для достижения цели внутреннего контроля необходимо повысить ответственность

налоговой администрации за свои действия за счет внедрения систем внутреннего аудита для оценки функционирования налоговой администрации, в том числе и показателей работы. Деятельность ГНС должна осуществляться в соответствии с тестами по совершенствованию и показателями, согласованными с заинтересованными сторонами, в то время, как результаты этой деятельности должны находиться под постоянным наблюдением с использованием моделей управленческого совершенствования.

Несомненной является важность внутреннего контроля и внутреннего аудита в процессе эффективной организации деятельности ГНС. Внутренний контроль осуществляется с целью оказания помощи в организации деятельности и в достижении целей, являясь средством управления, наблюдения и измерения ресурсов ГНС. Внутренний контроль играет важную роль в предотвращении и выявлении мошенничества, защите репутации ГНС.

Внутренний аудит поддерживает ГНС в достижении целей, оценивая путем систематического и методического подхода процессы управления рисками, контроля, управления, предлагая решения по укреплению действенности и повышению эффективности управления рисками, совершенствования процессов контроля и управления.

62. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*проведение исследования обоснованности нынешней ситуации в области внутреннего контроля и его эффективности для выявления и устранения пробелов;*

*разработка и внедрение эффективной системы внутреннего контроля;*

*развитие и усовершенствование системы внутреннего аудита.*

#### ***4.1.3. Создание эффективной и действенной структуры и обеспечение организации для выполнения задач налоговой администрации***

63. Современная налоговая администрация организована с учетом необходимости преодоления важнейших коммерческих рисков и соответствует главным приоритетам. В частности, администрация определяет структуру, функциональное устройство и распределение ресурсов на необходимые оперативные потребности для организации в целом.

Для обеспечения целостности реформы налоговой администрации необходима структурная оптимизация ГНС, с учетом самого успешного международного практического опыта. Структурная оптимизация сократит затраты налогового администрирования и повысит уровень качественного обслуживания налогоплательщиков.

ГНС намеревается укрепить свои подразделения с целью централизации процесса контроля и принудительного взыскания на региональном уровне, создать региональные информационные центры для налогоплательщиков, представительства на региональном уровне и интенсифицировать оказание услуг налогоплательщикам за счет более широкого использования письменного и телефонного консультирования.

Стратегическое оперативное планирование осуществляется центральным аппаратом – ГГНИ, а управления в рамках ГГНИ предоставляют услуги технического консультирования и рекомендации территориальным подразделениям. Рабочие функции на центральном и территориальных уровнях должны соответствовать друг другу без дублирования рисков, организационная структура должна позволять принятие большинства решений касательно налогоплательщиков на территориальном уровне.

Для повышения эффективности деятельности ГНС необходимо пересмотреть обязанности, чтобы обнаружить и устраниить те функции, которые не имеют отношения к основной деятельности ГНС.

Для облегчения доступа к информации различного рода ГНС усилит прозрачность в принятии решений касательно налогоплательщиков путем создания необходимых условий для участия налогоплательщиков в процессе принятия решений, с возможностью выразить свое мнение и предложить рекомендации по поводу принятых решений, все это окажет положительное влияние на данный процесс. Это повысит уровень компетентности налогоплательщиков относительно принимаемых решений, представляющих для них непосредственный интерес, а также позволит усовершенствовать механизм добровольного

соблюдения законодательства налогоплательщиками и их ответственности. В то же время, гражданскому обществу будет предоставляться информация о деятельности ГНС.

64. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*проведение исследований обоснованности с целью повышения уровня эффективности функций центрального аппарата для выявления действий, не соответствующих основным функциям ГНС, а также определения целесообразности преобразования территориальных подразделений ГНИ в региональные ГНИ;*

*внедрение четких правил, регулирующих установленные отношения между центральным аппаратом и территориальными подразделениями, соответствие рабочих функций на центральном и территориальном уровне без дублирования рисков или наложения рисков;*

*освоение передового практического опыта путем международного сотрудничества, обмена информацией и сотрудничества взаимодействия с различными публичными учреждениями страны, повышение прозрачности процесса принятия решений, обновление и оптимизация информации любого рода доступным и уместным способом.*

#### **4.1.4. Внедрение публично-частного партнерства в областях деятельности национальной экономики с повышенным риском для налогового администрирования**

65. В деле сокращения налоговой недоимки и повышения соблюдения налогового законодательства налогоплательщиками особая роль отведена новому инструменту налогового администрирования – государственно-частному партнерству. Известно, что в некоторых областях экономической деятельности налоговое администрирование сталкивается с нехваткой кадровых, финансовых, технических и других ресурсов. Данный инструмент будет способствовать вовлечению частного сектора в процесс разрешения появляющихся проблем, а вложенные ресурсы принесут прибыль как бюджету, так и инвесторам.

66. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*выявление сфер деятельности в национальной экономике с повышенным риском для налогового администрирования;*

*проведение исследований обоснованности нынешней ситуации в каждой сфере деятельности национальной экономики с повышенным риском для налогового администрирования;*

*вовлечение публично-частного партнерства в процесс внедрения новых методов и процедур налогового администрирования в определенных сферах национальной экономики и их мониторинг.*

#### **4.1.5. Обеспечение соответствующих условий труда для работников ГНС**

67. Одна из целей развития ГНС – это стремление к модернизации условий, в которых ее работники осуществляют свою профессиональную деятельность. Для повышения эффективности деятельности ГНС, улучшения условий труда работников, а также для удобства самих налогоплательщиков, их обслуживания не только с максимальным профессионализмом, но и в соответствующих условиях, ГНС необходимо обеспечить помещениями, современной коммуникационной инфраструктурой (например, системой «videokonferencii»).

68. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*проведение исследования для определения потребностей ГНС в целях обеспечения соответствующих условий труда;*

*приобретение необходимого оборудования и обеспечение коммуникационной и технической инфраструктурой в целях внедрения новых методов связи с территориальными ГНИ и налогоплательщиками.*

#### **4.2. Усовершенствование порядка добровольного соблюдения налогового законодательства налогоплательщиками**

Реализация целей, предусмотренных данным приоритетом, позволит решить важные задачи.

**4.2А. Повышение уровня добровольного соблюдения законодательства**

налогоплательщиками;

**4.2В.** Повышение эффективности текущей работы за счет реструктуризации техник выполнения процессов налогового администрирования;

**4.2С.** Содействие добровольному соблюдению законодательства.

**4.2А. Повышение уровня добровольного соблюдения законодательства налогоплательщиками**

Среди главных целей непрерывного развития ГНС – повышение уровня налоговой дисциплины налогоплательщиков, что в свою очередь максимально сокращает требующие решения несоответствия между планом по сбору налогов и фактически собранными средствами.

**Общие цели:**

**4.2A.1.** Разработка общей стратегии соблюдения налогового законодательства;

**4.2A.2.** Пересмотр программ администрирования крупных налогоплательщиков;

**4.2A.3.** Разработка стратегии управления рисками, связанными с налоговой дисциплиной граждан с очень крупными доходами;

**4.2A.4.** Разработка целостной и всесторонней политики предотвращения и борьбы с уклонением от уплаты налогов и налоговыми преступлениями.

**4.2A.1. Разработка общей стратегии соблюдения налогового законодательства**

71. ГНС сталкивается с ростом проблем в области добровольного соблюдения законодательства налогоплательщиками в среде, где существует уклонение от налогов, теневая экономика. Основные проблемы данного сектора связаны с плательщиками НДС. Эти проблемы значительным образом способствуют росту налоговой недоимки.

Для ориентирования инструментов ГНС на самые значительные риски несоблюдения законодательства и обеспечение оптимального улучшения правовой дисциплины необходим функциональный механизм, то есть, стратегия дисциплинирования налогоплательщиков. Эта стратегия будет четко направлена на выявление основных рисков сбора налогов, что позволит концентрировать усилия и оказывать значительное воздействие на рост налоговой дисциплины, а также сокращать налоговую недоимку.

72. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*определение внутренних и внешних ресурсов, которые позволяют разработать стратегию, нацеленную на увеличение доходов и снижение налоговой недоимки;*

*обеспечение реализации положений стратегии путем разработки планов оперативной работы.*

**4.2A.2 Пересмотр программ администрирования крупных налогоплательщиков**

73. Подходы, нацеленные на налоговую базу налогоплательщиков, от которых зависит крупная часть дохода государства, будут осуществляться при полном раскрытии налоговой базы, а также с выявлением реальных сумм налогооблагаемого дохода при полном и своевременном перечислении в бюджет налогов и пошлин.

В настоящее время налогоплательщики, от которых зависит крупная часть государственного бюджета, классифицируются как крупные налогоплательщики, обслуживаемые в Управлении крупных налогоплательщиков ГГНИ. Для повышения эффективности процесса администрирования крупных налогоплательщиков необходим другой подход в области обслуживания, налогового контроля, принудительного взыскания, разработки системы для выявления рисков несоблюдения налогового законодательства крупными налогоплательщиками. Важно также установить четкие и прозрачные критерии определения статуса крупного налогоплательщика для устранения возможности субъективного подхода и влияния «человеческого фактора» при предоставлении этого статуса.

Специализированное управление администрирования крупных налогоплательщиков должно быть настроено на обеспечение налоговых поступлений за счет повышения уровня соблюдения законодательства и эффективности налогового контроля, а также управления налоговыми задолженностями и предоставления более качественных услуг.

74. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:
- разработка системы оценки рисков, связанных с соблюдением законодательства крупными налогоплательщиками;*
  - установление четких критериев определения статуса крупного налогоплательщика;*
  - группировка крупных налогоплательщиков по сферам деятельности;*
  - укрепление функциональных возможностей и потенциала контроля Управления крупных налогоплательщиков.*

#### **4.2A.3. Разработка стратегии управления рисками, связанными с соблюдением законодательства лицами с крупными доходами**

75. Существуют значительные риски, которые не были рассмотрены и которые связаны с соблюдением законодательства в сфере налогообложения физических лиц с очень крупными доходами. Согласно международной практике в большинстве развитых стран данные лица представляют собой важный источник доходов бюджета и, соответственно, выявление и смягчение влияния этих рисков будет способствовать увеличению доходов бюджета страны.

Упомянутые лица являются ключевым риском из-за сложности их финансовой организации, а также высокого потенциала уплаты налогов. Данные лица представляют собой несколько иной вид риска по сравнению с крупными предприятиями, так как обладают большей мобильностью и не подвергаются таким же требованиям в сфере бухгалтерии, отчетности и т.д. В этом контексте следует инициировать специальные программы по решению такого сложного вопроса, как администрирование лиц с очень крупными доходами и возможно, следует создать специализированный отдел, аналогичный Управлению крупных налогоплательщиков, который будет заниматься этой категорией граждан. Необходимо также разработать четкие и прозрачные критерии определения статуса лица с очень крупными доходами.

76. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

- разработка комплексной системы оценки рисков, связанных с соблюдением законодательства лицами с очень крупными доходами;*
- разработка стратегии соблюдения законодательства для управления рисками, связанными с лицами с очень крупными доходами.*

#### **4.2A.4. Разработка комплексной и всесторонней политики предотвращения и борьбы с уклонением от уплаты налогов и налоговыми нарушениями**

77. Налоговые нарушения имеют серьезные последствия для бюджета, ведущие к нарушению принципа справедливого и прозрачного налогообложения, разрушая конкуренцию и таким образом искажая деловую среду, что наносит существенный ущерб процессам функционирования внутреннего рынка. По причине налоговых нарушений честные предприятия сталкиваются с неблагоприятными условиями относительно конкурентоспособности, а налоговые потери, в конечном итоге, покрываются честными налогоплательщиками за счет других форм налогообложения.

На сегодняшний день процесс глобализации все больше и больше мешает борьбе с налоговыми нарушениями. Наряду с этим существует множество проблем внутреннего характера, таких как ограниченные ресурсы, пробелы в законодательстве, несовершенство внутренней рабочей методологии и т.д., которые также осложняют борьбу с налоговыми нарушениями.

Политика ГНС по предотвращению и борьбе с уклонением от уплаты налогов и налоговыми преступлениями отобразит все возможные проблемы и будет способствовать развитию культуры соблюдения налогового законодательства налогоплательщиками.

78. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

- укрепление потенциала для расследования нарушений;*
- разработка и внедрение системы выявления рисков уклонения от уплаты налогов, что позволит повысить уровень выявления и устранения налоговых нарушений.*

## **4.2В. Повышение эффективности работы за счет изменения методик осуществления процессов налогового администрирования**

79. За последние годы произошли значительные экономические, общественные, технологические, культурные и демографические изменения, которые изменяли среду деятельности налоговой администрации. Налогоплательщики приобретают большую мобильность, приобретая более широкий доступ к совершенствующимся технологиям и услугам, что позволяет им участвовать в более сложных операциях. ГНС применяет целый ряд различных методов соответствия необходимому уровню, которые, однако, требуют более высокого уровня развития для оказания достаточного воздействия.

### **Общие цели:**

**4.2В.1.** Анализ нынешних процессов и процедур налогового администрирования с целью повышения эффективности и выявления недостатков;

**4.2В.2.** Разработка и внедрение схем устранения пробелов в процессах и процедурах налогового администрирования;

**4.2В.3.** Постоянный мониторинг и обновление процессов налогового администрирования.

### **4.2В.1. Анализ существующих процессов и процедур налогового администрирования с целью повышения их эффективности и выявления недостатков**

80. Учитывая тот факт, что внешняя среда постоянно меняется и модернируется, процессы и процедуры налогового администрирования также нуждаются в пересмотре и обновлении. С этой целью они должны подвергаться детальному анализу, в результате которого будут выявлены сильные стороны и еще не использованные резервы.

81. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*осуществление анализа процесса сбора налогов;*

*осуществление анализа процесса налогового контроля;*

*осуществление анализа институциональных процессов ГНС.*

### **4.2В.2. Разработка и внедрение схем устранения пробелов в процессах и процедурах налогового администрирования**

82. После выявления пробелов в процессах и процедурах налогового администрирования разрабатываются и внедряются схемы их устранения. ГНС заинтересована в приложении значительных усилий для устранения слабых сторон налогового администрирования и использования резервов в целях повышения эффективности деятельности, увеличения поступлений в бюджет, укрепления налоговой дисциплины налогоплательщиков.

Даже если в последнее время поступления в бюджет увеличились в результате внедрения прогрессивных методов администрирования, данный сегмент нуждается в дальнейшей модернизации и комплексном усовершенствовании для снижения задолженностей, обеспечения автоматизированного сбора доходов, сокращения сроков налоговых задолженностей, уменьшения налоговой недоимки.

В настоящее время ГНС направляет свои усилия на изменение планирования налогового контроля действенным и эффективным способом, основанным на рисках, с обеспечением тщательно определенного временного периода и области выполнения, что гарантирует получение запланированных результатов при использовании минимума ресурсов, затрат и усилий.

Также ГНС стремится к передовой институциональной системе, которая позволит действенное и эффективное выполнение задач налоговой администрацией.

83. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*изменение и повышение эффективности процесса сбора налогов;*

*изменение и повышение эффективности налогового контроля;*

*оптимизация институциональных процессов.*

### **4.2В.3. Мониторинг и постоянное обновление процессов налогового администрирования**

84. Для эффективного функционирования процессов налогового администрирования

необходим их постоянный мониторинг путем систематического сбора сведений, введения действенной системы внутреннего контроля и взаимодействия.

Совершенствование и актуализация этих процессов в соответствии с технологическим прогрессом и реалиями внутренней и внешней среды повысят уровень добровольного соблюдения законодательства, сократят срок налоговых задолженностей и повысят эффективность налогового администрирования в целом.

85. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*мониторинг и обновление процесса сбора налогов;*

*мониторинг и обновление процесса налогового контроля;*

*мониторинг и обновление институциональных процессов.*

#### ***4.2C. Содействие добровольному соблюдению налогового законодательства***

86. Цель ГНС состоит в непрерывном продвижении среди налогоплательщиков добровольного декларирования и уплаты налоговых обязательств, развитии гражданской налоговой ответственности. Для достижения данной цели, повышения доверия налогоплательщиков к честности и справедливости системы налогообложения, а также для осознания ими ответственности за несоблюдение налогового законодательства, налоговая администрация определяет и опубликовывает обязательства налогоплательщиков, четко предусмотренные в Налоговом кодексе, а законодательные положения не имеют обратной силы, что позволяет налогоплательщикам безопасно оценивать последствия своих решений.

Деятельность налоговой администрации должна быть прозрачной, чтобы в достаточной мере обеспечить налого-плательщикам правовую безопасность, строго соблюдать частные права, чтобы имеющаяся в распоряжении информация использовалась и предоставлялась другим публичным властям или зарубежным налоговым органам только в целях налогообложения и только в определенных, предусмотренных законом случаях.

Учитывая тот факт, что до сих пор налоговая администрация уделяла чрезмерное внимание налоговому контролю, в настоящее время основной тенденцией ГНС является совершенствование качества обслуживания налого-плательщиков, установление налогового администрирования, направленного на налогоплательщика, что будет содействовать добровольному соблюдению налогового законодательства и развитию гражданской налоговой ответственности, созданию благоприятных условий для развития бизнеса, сокращению случаев уклонения от уплаты налогов.

Одна из основных целей налоговой администрации заключается в стимулировании выполнения налогоплательщиками своей гражданской обязанности по уплате налогов, с предоставлением им взамен высококачественных услуг, приравненных к лучшим международным стандартам. ГНС будет предпринимать активные меры по предупреждению возможных проблем налогоплательщиков, их устранению и сокращению затрат на налоговую отчетность налогоплательщиков.

#### ***Общие цели:***

***4.2C.1. Разработка и внедрение стратегии обслуживания налогоплательщиков, как составной части общей стратегии соблюдения налогового законодательства;***

***4.2C.2. Упрощение процедур исчисления, отчетности и уплаты налоговых обязательств, а также повышение уровня доверия налогоплательщиков;***

***4.2C.3. Расширение спектра услуг, предлагаемых налогоплательщикам за счет развития и внедрения действенных и разнообразных автоматизированных информационных систем, которые обеспечат обмен сведениями между налоговыми органами и налогоплательщиками.***

#### ***4.2C.1. Разработка и внедрение стратегии обслуживания налогоплательщиков как составной части общей стратегии соблюдения налогового законодательства***

87. За счет сокращения времени и усилий, необходимых налогоплательщикам для осознания своих налоговых обязательств, уменьшится соблазн несоблюдения налогового законодательства, а также вероятность дорогостоящего вмешательства со стороны ГНС в будущем. Для достижения данной цели ГНС предпримет меры по повышению прозрачности своих действий, обеспечению равного подхода к налогоплательщикам и качества отношений

с налогоплательщиками, а также по развитию сферы услуг, приспособленных к потребностям налогоплательщиков, повышению профессионализма и корректности в отношениях с деловой средой и обществом.

Будет активно и непрерывно продвигаться процесс обслуживания, как составная часть стратегии соблюдения законодательства со стороны налогоплательщиков, где определены, измерены и количественно выражены все элементы и вся терминология, четко представлены поощрения за поддержку поведения по соблюдению законодательства и строгие и действенные меры наказания за сознательное несоблюдение законодательства.

88. Для достижения общей цели ГНС ставит перед собой конкретные задачи:

*развитие и внедрение механизма обслуживания налогоплательщиков за счет минимизации затрат, расширения спектра предоставляемых услуг и упрощение процедур налогового администрирования;*

*предоставление услуг всестороннего и доступного консультирования налогоплательщикам.*

#### **4.2C.2. Упрощение процедур исчисления, отчетности и уплаты налоговых обязательств, а также повышение уровня удовлетворенности налогоплательщиков**

89. Для внедрения новых услуг или серьезного изменения уже существующих услуг и процедур ГНС будет использовать методы и производить необходимые исследования, чтобы понять предпочтения налогоплательщиков в разных областях деятельности, будет использовать полученные знания для предоставления более развитых услуг и упрощения доступа к информации и услугам. По мере возможности будут созываться круглые столы с участием работников ГНС и представителей налогоплательщиков из конкретных областей деятельности, на которых будут обсуждаться необходимые изменения, будут учитываться предложения и пожелания по этим изменениям, чтобы субъекты, которых затрагивают введенные программы и услуги, участвовали в их формировании. Наряду с этим будут поэтапно вводиться новые программы, позволяющие выявлять возникающие проблемы и их устранять.

90. Для достижения этой цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*внедрение и развитие системы оценки уровня удовлетворенности налогоплательщиков, которые позволяют выявить пробелы в налоговом администрировании и эффективно их устранять;*

*пересмотр существующих процедур исчисления, отчетности и уплаты налогов с целью их упрощения;*

*разработка и внедрение ясных и простых систем и процедур исчисления, отчетности, возмещения налогов, пошлин и других обязательных платежей.*

#### **4.2C.3. Расширение спектра услуг, предоставляемых налогоплательщикам путем развития и внедрения действенных и разнообразных автоматизированных информационных систем, которые обеспечат обмен сведениями между налоговыми органами и налогоплательщиками**

91. Целью ГНС является обеспечение своевременной уплаты правильно исчисленной суммы налога, пошлины и других обязательных платежей, при минимальном административном вмешательстве, а также развитие систем управления информацией о налогоплательщиках, защиты и безопасности личных данных.

Одной из мер снижения налоговой недоимки является соблюдение уместного соотношения между преследованием и предоставлением услуг, что является основным инструментом повышения уровня исполнения налоговых обязательств.

Уровень профессионализма сотрудников ГНС, работающих в сфере обслуживания, должен соответствовать высоким требованиям для удовлетворения ожиданий налогоплательщиков. Услуги должны быть доступными и предоставляться в любое время и любом месте в соответствии с растущими возможностями электронных услуг.

92. Для достижения этой цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*установление и мониторинг показателей эффективности предоставления услуг в*

*соответствии с предписанными стандартами эффективности, увеличение числа пользователей электронных услуг;*

*развитие и внедрение автоматизированных информационных систем, которые предоставляют новые услуги налогоплательщикам, позволят сократить полезное время донесения информации до налогоплательщиков.*

#### **4.3. Повышение результативности использования информационных технологий в сфере налогового администрирования**

93. Реализация данного приоритета позволит максимально использовать информационные технологии для поддержки стратегического плана и операций по налоговому администрированию с применением гибких, стабильных и надежных систем.

Одним из первых шагов в области развития информационных технологий является создание *Интегрированной информационной системы Государственной налоговой службы* в качестве составной части информационных ресурсов государства, сочетающей технические, технологические, информационные, организационные средства и программные продукты, предназначенный для обеспечения накопления, передачи и контроля первичных данных, осуществления процессов обработки, анализа и подготовки налоговой информации.

Данная информационная система задумана как комплексная система, которая будет служить инструментом поддержки деятельности налогового администрирования и электронного взаимодействия с налогоплательщиками. Эта система будет также способствовать формированию информационного ресурса о деятельности налогоплательщиков и их отношений с государством в процессе налогового администрирования, предоставление значимой информации руководству страны, публичным властям, физическим и юридическим лицам в соответствии с существующими правовыми нормами.

Внедрение и успешное функционирование Интегрированной информационной системы предоставит ГНС следующие значимые преимущества:

качественные услуги налогоплательщикам за счет улучшения процессов налогового администрирования, что позволит повысить уровень знания и соблюдения налогового законодательства;

качественные услуги налогоплательщикам за счет упрощения электронной связи: подача налоговых деклараций и отчетности в электронной форме, доступ к личным счетам, другие виды самообслуживания;

более высокая действенность сбора налогов за счет обеспечения выявления и сбора задолженностей. Работники ГНС получат инструменты, соответствующие рабочим процессам, которые облегчат выполнение обязанностей.

##### **Общие цели:**

**4.3.1. Развитие и унификация Интегрированной информационной системы;**

**4.3.2. Расширение информационных ресурсов и повышение качества данных, создание полной базы данных о налогоплательщиках, с включением информации, полученной от третьих лиц;**

**4.3.3 Максимальное увеличение использования КИС ГНС налогоплательщиками и внутренними структурами;**

**4.3.4. Обеспечение информационной безопасности;**

**4.3.5. Модернизация оборудования в соответствии с технологическими преимуществами и требованиями информационной системы, развитие коммуникационной сети.**

##### **4.3.1. Развитие и унификация Интегрированной информационной системы**

94. Как уже упоминалось в пункте 3.3 настоящего Плана, информационная система ГНС была актуальна 15 лет назад, этот уровень информационных технологий откладывает отпечаток не только на повседневную работу служащих ГНС, но и на качество предоставляемых налогоплательщикам услуг.

Информационная система, которой пользуется ГНС для обработки данных,

предоставления услуг, сбора налогов была создана на платформе базового уровня. Для обеспечения гарантии достижения критериев необходимо приведение информационной системы ГНС в соответствие с международными стандартами.

Эта система должна обеспечить выполнение как основных функций типовой информационной системы, так и конкретных функций, определяемых необходимостью и связанных с предоставлением информационных приложений для всех областей деятельности ГНС.

95. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*эффективная и равномерная организация, с точки зрения затрат, архитектуры и управления информационных технологий, по возможностям и потребностям, использование общих и промышленных систем/решений ввиду снижения затрат на разработку и обслуживание;*

*разработка нового программного обеспечения для функциональной деятельности ГНС, что позволит повысить продуктивность налогового администрирования, упростить налоговую отчетность, модернизировать услуги, предоставляемые налогоплательщикам и, соответственно, повысить уровень их удовлетворенности;*

*регулярный пересмотр решений в области информационных технологий (как внешнее, так и внутреннее управление) на предмет соответствия, безопасности, доступа к данным и защиты данных.*

#### **4.3.2. Расширение информационных ресурсов и повышение качества данных, создание полной базы данных о налогоплательщиках с включением информации, полученной от третьих лиц**

96. Структура базы данных ГНС почти не изменилась за последние десять лет. Необходимо ее срочное обновление, развитие центрального банка данных и создание архива аналитических данных. Сведения из архива аналитических данных нуждаются в соответствующей структуризации для предоставления оперативного ответа на запрос пользователя.

Одновременно необходимо равномерное управление всеми ресурсами и пользователями информации, которые имеются в централизованной информационной инфраструктуре, и разработка архитектурного проекта по интеграции существующих и будущих подсистем.

В целях создания комплексной базы данных о налогоплательщиках инициируется сотрудничество с другими публичными учреждениями для обмена данными, такими как Министерство информационных технологий и связи, Министерство юстиции, Агентство земельных отношений и кадастра и т.д.

*[Пкт.96 изменен ПП868 от 19.11.2012, МО242-244/23.11.2012 ст.938]*

97. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*создание базы понятных и оперативных данных о налогоплательщиках в соответствии с требованиями стратегии ГНС, для повышения уровня удовлетворенности внутренних и внешних пользователей, предоставления отчетов Министерству финансов, Государственной канцелярии, международным организациям и др.;*

*сотрудничество с публичными учреждениями ввиду непрерывного и постоянного обмена информацией о налогоплательщиках.*

#### **4.3.3. Максимальное увеличение использования Интегрированной информационной системы налогоплательщиками и внутренними структурами**

98. В настоящее время ГНС не пользуется своими ресурсами в полной мере. Это происходит в основном из-за необходимости в модернизации информационных систем, а также из-за того, что существующая модель не позволяет полностью использовать современные инструменты информационных технологий.

Для внесения вклада в реализацию и развитие Интегрированной информационной системы, помимо должностного доступа к компьютерам, служащие должны пройти обучение в

области информационных технологий и Интернета. Обучение в данной области будет осуществляться в рамках деятельности Центра по подготовке и повышению квалификации работников ГНС, на семинарах, в рабочих мастерских и т.д.

Налогоплательщики и впредь будут пользоваться электронными налоговыми услугами «Электронная декларация» и «Быстрая декларация». При этом инфраструктура, позволяющая налогоплательщикам пользоваться электронными налоговыми услугами, пополнится новыми услугами. Облегчение электронного взаимодействия с налогоплательщиками, эффективное использование налоговых услуг повысит уровень соблюдения ими налогового законодательства.

99. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*широкое использование инструментов и методов информационных технологий в ГНС, увеличение числа услуг, предоставляемых налогоплательщикам через Интернет, увеличение числа пользователей локальной сети и ее продуктивности;*

*повышение производительности механизма шифрования информации.*

#### **4.3.4. Обеспечение информационной безопасности**

100. Обеспечение информационной безопасности подразумевает обеспечение конфиденциальности информации путем предотвращения доступа для лиц, не имеющих на то соответствующих прав и полномочий, обеспечение логической целостности информации путем предотвращения неавторизированного внесения, обновления и уничтожения информации, обеспечение физической целостности информации, обеспечения защиты информационной инфраструктуры от повреждения и попыток изменения функционирования.

Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

реализация соответствующих мер для обеспечения защиты данных (безопасность, целостность, определение и документирование обратных отзывов) и их регулярный пересмотр;

обеспечение безопасности информационных систем в целях сохранения конфиденциальности информации налогоплательщиков, защиты личных данных.

#### **4.3.5. Модернизация оборудования в соответствии с технологическими преимуществами и требованиями информационной системы, развитие сети связи**

102. Одним из основных элементов Интегрированной информационной системы является техническая инфраструктура. Постоянная модернизация оборудования способствует достижению высокой производительности информационной системы.

Одновременно с этим для обеспечения непрерывной работоспособности, охраны данных и взаимодействия с другими национальными информационными системами следует обеспечить сохранность инфраструктуры Информационного центра данных, составляющей технико-информационную структуру, включающую в себя нужное оборудование для выполнения основных функций – обработка и хранение налоговой информации.

Современное техническое оборудование позволило бы повысить качественный уровень предоставляемых налогоплательщикам услуг, свести к минимуму затраты налогоплательщиков по налоговой отчетности, модернизировать рабочие места работников ГНС и повысить производительность персонала.

103. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*модернизация вычислительной техники на рабочих местах инспекторов в целях повышения производительности труда, сокращения времени, необходимого для выбора информации из базы данных;*

*обеспечение серверной инфраструктуры для Центра данных, модернизация периферийного оборудования, модернизация защищенной коммуникационной сети (VPN).*

#### **4.4. Повышение эффективности управления кадрами**

104. Для повышения эффективности деятельности, улучшения качества услуг,

предоставляемых налогоплательщикам, повышения степени их удовлетворенности и действенного сотрудничества с гражданским обществом ввиду повышения гражданской налоговой ответственности налоговая администрация нуждается в квалифицированных, мотивированных и преданных кадрах. Усилия ГНС в области повышения эффективности управления кадрами и в дальнейшем будут направлены на разрешение проблем управления персоналом: набор, наем, продвижение по службе, обучение и т.д., структурную реорганизацию налоговых органов, продвижение этических норм в процессе выполнения рабочих обязанностей на профессиональном уровне в соответствии с установленными стандартами, стимулирование сотрудников.

Налоговая администрация должна обеспечить сотрудников передовыми технологическими системами для действенного администрирования налогов. Без высокого качества и преданности рабочей силы ГНС не сможет справиться с проблемами внешней среды, которая становится все более сложной.

ГНС осознает необходимость выявления и поддержки потребностей персонала для повышения качества услуг и статуса государственного служащего, улучшения своей репутации и доверия, для укрепления уверенности в том, что персонал ГНС известен своей компетентностью, профессионализмом, направленностью на налогоплательщика. Мотивация и квалификация персонала являются ключевыми моментами в процессе достижения поставленных целей и обеспечения качества предлагаемых услуг.

Для оптимизации внутренних процессов, напрямую влияющих на внешние факторы, необходимо ввести процесс управления рисками, включающий систему управления качеством, а также оптимизировать планирование и управление персоналом. Эффективная организация внутренних процессов является предпосылкой для удовлетворения персонала и налогоплательщиков, а также для дальнейшего роста, который способствует действенности ресурсов, инвестиционных в обучение и профессиональную подготовку, непрерывное воспитание и развитие рабочей силы.

#### ***Общие цели:***

***4.4.1. Разработка и внедрение стратегии управления кадрами;***

***4.4.2. Внедрение и развитие управления высокого уровня, повышение эффективности процесса оценки профессиональных навыков сотрудников ГНС;***

***4.4.3. Непрерывное повышение квалификации сотрудников с использованием различных форм и методов обучения, создание и развитие потенциала Учебного центра ГНС.***

#### ***4.4.1. Разработка и внедрение стратегии управления кадрами***

105. Разработка стратегии управления кадрами, политики, систем и процедур по достижению целей налоговой администрации и развитию персонала за счет курсов повышения квалификации (обучения), профессионального роста будут способствовать выявлению и решению задач по управлению персоналом: набор, отбор, наем, продвижение по службе, обучение, стимулирование и т.д.

В целях развития потенциала кадров ГНС будет внедрять стратегию управления, которая будет предусматривать критерии продвижения по службе, систему мотивации, критерии оценки профессиональных достижений, системы удовлетворения потребностей персонала.

106. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные цели:

*проведение исследования обоснованности процесса управления кадрами;*

*разработка кадровой стратегии;*

*постоянное обновление кадровой стратегии в соответствии со сложными изменениями внешней среды.*

#### ***4.4.2. Внедрение и развитие управления высокого уровня, повышение эффективности процесса оценки профессиональных достижений сотрудников ГНС***

107. Организация и осуществление процесса годовой оценки профессиональных достижений государственных служащих в рамках ГНС способствует улучшению организационной работы ГНС, оценке личных профессиональных навыков и развитию

профессионального и личного потенциала государственных служащих. Процесс оценки профессиональных достижений впоследствии должен привести к повышению по службе, профессиональному росту и т.д.

Система оценки профессиональных достижений должна устанавливать соответствие уровня и квалификации каждого сотрудника сложности задач, профессиональную совместимость сотрудников с требованиями должностной инструкции, вести к повышению значимости персонала ГНС, в том числе периодичность и способы оценки, другие критерии.

Рост эффективности деятельности обеспечивается и соответствующими условиями труда за счет модернизации места работы, оснащения современным оборудованием, что позволило бы увеличить производительность труда, облегчить доступ к информации базы данных, повысить качество услуг, предоставляемых налогоплательщикам.

108. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*повышение эффективности системы оценки персонала на основе национального законодательства и международных стандартов в области человеческих ресурсов;*

*повышение эффективности системы морального стимулирования персонала и обеспечение прозрачности критериев этой системы;*

*разработка системы планирования рабочей силы;*

*разработка эффективной системы связи.*

#### ***4.4.3. Непрерывное повышение квалификации сотрудников посредством различных форм и методов обучения, создание и развитие потенциала Учебного центра***

109. Важность непрерывного профессионального обучения сотрудников ГНС неоспорима, однако на данный момент обучение проводится нерегулярно, без утвержденного годового плана, преимущественно в Академии публичного управления при Президенте Республики Молдова.

Для систематизации обучения будут разработаны годовые планы и программы, основанные на согласованной системе полного и правильного анализа существующих и будущих потребностей процесса обучения, а также приоритетов обучения, способов обучения: лекции, ситуационные исследования, беседы, ролевые игры, презентации; форм обучения: короткие или продолжительные курсы обучения, тренинги (на территории страны или за рубежом), семинары, круглые столы, секции.

Также необходимы программы управленческой подготовки, разработанные для предоставления управляющим необходимых знаний, навыков и подходов для осуществления своей деятельности на соответствующем уровне.

В целях повышения профессионализма налоговых сотрудников ГНС обеспечит внутренние и внешние курсы подготовки за пределами места работы, которые будут вестись тренерами, владеющими необходимой квалификацией и опытом с использованием ряда методик, отображающих требование специальной подготовки.

Для оценки качества и действенности посещаемого сегмента обучения будут установлены показатели качества обучения.

Одной из важных целей ГНС является создание Учебного центра, в котором осуществляется обучение сотрудников ГНС. Центр будет создан в качестве ведомственного учебного подразделения с четко определенными обязанностями.

Для создания данного Центра потребуются значительные инвестиции, как для создания инфраструктуры на начальном этапе, так и для его функционирования. Предполагается, что Центр будет главным поставщиком квалифицированных кадров в области налогового администрирования. На начальном этапе данный Центр будет сосредоточен на обеспечении высоких стандартов профессиональной подготовки кадров из всех структур ГНС. В последующем предполагается расширить «охват» налогоплательщиков обучением, проведение семинаров, форумов и других форм обучения.

110. Для достижения этой общей цели ГНС ставит перед собой следующие конкретные задачи:

*разработка и внедрение годовых планов обучения сотрудников ГНС;*

*повышение профессионализма сотрудников ГНС путем разнопланового и непрерывного внутреннего и внешнего обучения согласно принятым планам;*

*создание Учебного центра ГНС, обеспечение необходимым оборудованием, профессиональными кадрами;*

*разработка Положения о деятельности Учебного центра.*

#### ***Раздел V. Ориентировочные расходы на внедрение Плана***

111. Стратегический план развития не может содержать полную и точную оценку расходов на программы по модернизации, так как конечным результатом будет разработка ключевых стратегий или планов. В настоящий раздел будут включены только расходы на внедрение Плана, которые не зависят от результатов анализа.

112. Некоторые цели развития могут быть прокомментированы или оценены в зависимости от ожидаемых выгод от предложенных инициатив. Очевидно, что модернизация принесет впоследствии выгоды в трех областях: рост потока доходов в бюджет, сокращение затрат, сокращение затрат на соблюдение законодательства налогоплательщиками (времени, финансов и т.д.).

113. Обеспечение количественной оценки этих выгод может быть затруднено из-за отсутствия точных данных и неясности, связанной со способом количественной оценки выгод, однако для общих целей, возможно, предположить воздействие на налогоплательщиков, на ГНС, на общество.

114. Финансирование мероприятий по развитию Государственной налоговой службы будет осуществляться в пределах расходов, установленных в Прогнозе расходов среднесрочный период на 2011-2013 годы, и в строгом соответствии с расходами, установленными законом о бюджете на очередной год.

Одновременно, для успешного осуществления предложенных мероприятий, уже инициированных реформ, и, в частности, для обеспечения логической последовательности этих реформ и устойчивого развития ГНС, на протяжении периода внедрения Плана развития будут тщательно исследованы любые альтернативные возможности финансирования специальных проектов. Процесс внедрения является комплексным и целостным процессом, которому необходимы не только средства финансирования, но и консультативная помощь, что будет обеспечиваться как за счет собственных, так и внешних источников путем сотрудничества с международными организациями (USAID, ВБ, МВФ, ЕС и др.).

115. Общие возможные расходы на внедрение программ по модернизации ГНС, предусмотренные в Плане развития на 2011-2015 годы, представлены в таблице 2:

**Таблица 2. Ориентировочные расходы на внедрение Плана**  
(тыс. леев)

Приоритеты	Год				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>1. Реформирование законодательной, организационной и институциональной структур</b>	<b>547,6</b>	<b>107252,2</b>	<b>32912,3</b>	<b>34188,9</b>	<b>645,8</b>
<b>2. Рост уровня соблюдения налогового законодательства со стороны налогоплательщиков</b>	<b>511,2</b>	<b>150126,1</b>	<b>19211,2</b>	<b>822,0</b>	<b>852,7</b>
<b>3. Повышение результативности использования информационных</b>	<b>30750,0</b>	<b>38950,0</b>	<b>37350,0</b>	<b>29200,0</b>	<b>27200,0</b>

<i>технологий в сфере налогового администрирования</i>					
<i>4. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами</i>	<b>9061,9</b>	<b>188,4</b>	<b>196,0</b>	<b>203,6</b>	<b>211,3</b>
<b>ВСЕГО РАСХОДОВ</b>	<b>40870,7</b>	<b>296516,7</b>	<b>89669,5</b>	<b>64414,5</b>	<b>28909,8</b>

#### ***Раздел VI. Мониторинг, оценка и отчетность***

116. В процессе внедрения настоящего плана будет осуществляться постоянный мониторинг достижения целей, использования финансовых ресурсов и достигнутых результатов, чтобы при необходимости внести изменения в предпринимаемые действия.

117. Для успешного внедрения Плана будут созданы тематические рабочие группы. Эти рабочие группы будут составлять ежемесячный отчет для Совета по надзору за достигнутыми результатами. Ответственность за образование и управление рабочих групп будет возложена на одного из заместителей начальника ГГНИ.

118. Главная роль в управлении процессом внедрения Плана будет принадлежать руководителю Совета по надзору, которым будет глава ГГНИ, ответственный за внедрение всего Плана.

В составе Совета будут действовать и заместители начальника ГГНИ, начальник ГНИ муниципия Кишинэу.

Совет по надзору будет поэтапно изучать, оценивать и наблюдать деятельность рабочих групп, а также утверждать тематические планы по осуществлению целей.

Ежеквартально Совет будет созывать заседания тематических рабочих групп, стратегически направляя деятельность данных групп.

Раз в полгода Совет будет представлять Министерству финансов отчеты относительно внедрения Плана.

119. Для оценивания результатов внедрения общих целей устанавливаются следующие критерии производительности:

**высокая производительность** – внедрение более 85% установленных критериев производительности;

**средняя производительность** – внедрение 70-85% установленных критериев производительности;

**низкая производительность** – внедрение 55-70% установленных критериев производительности.

Приложение № 1  
к Плану развития Государственной налоговой службы на 2011-2015 годы

#### **Организационная структура Государственной налоговой службы**

анекс 1 

Приложение № 2  
к Плану развития Государственной налоговой службы на 2011-2015 годы

#### **Список**

#### **методологических документов и нормативных актов, отчетов международных организаций в области развития в сфере налогового администрирования**

1. Закон № 847-XIII от 24 мая 1996 года о бюджетной системе и бюджетном процессе
2. Налоговый кодекс Республики Молдова № 1163-XIII от 24 апреля 1997 г.
3. Закон № 93-XIV от 15 июля 1998 г. о предпринимательском патенте
4. Закон № 982-XIV от 11 мая 2000 г. о доступе к информации
5. Закон № 1069-XIV от 22 июня 2000 г. об информатике

6. Закон № 397-XV от 16 октября 2003 г. о местных публичных финансах
7. Закон № 467-XV от 21 ноября 2003 г. об информатизации и государственных информационных ресурсах
8. Закон № 264-XV от 15 июля 2004 г. об электронном документе и цифровой подписи
9. Закон № 295-XVI от 21 декабря 2007 г. об утверждении Национальной стратегии развития на 2008-2011 годы
10. Закон № 71-XVI от 22 марта 2007 г. о регистрах
11. Закон № 113-XVI от 27 апреля 2007 г. о бухгалтерском учете
12. Закон № 61-XVI от 16 марта 2007 г. об аудиторской деятельности
13. Закон № 158-XVI от 4 июля 2008 г. о государственной должности и статусе государственного служащего
14. План действий по внедрению Национальной стратегии развития на 2008-2011 годы, утвержденный Постановлением Правительства № 191 от 25 февраля 2008 г.
15. Программа деятельности Правительства Республики Молдова «Европейская интеграция: Свобода, Демократия, Благосостояние» 2009-2013 гг.
16. Программа стабилизации и возрождения экономики Республики Молдова на 2009-2011 годы, утвержденная Постановлением Правительства № 790 от 1 декабря 2009 г.
17. План институционального развития Министерства финансов на 2009-2011 годы
18. Среднесрочный прогноз расходов на 2009-2011 годы
19. Стратегия развития Государственной налоговой службы на 2006-2010 годы, утвержденная Постановлением Правительства № 1208 от 20 октября 2006 г.
20. Национальная стратегия по предупреждению и борьбе с коррупцией, утвержденная Постановлением Парламента № 421-XVI от 16 декабря 2004 г.
21. Стратегия реформы центральной публичной администрации в Республике Молдова, утвержденная Постановлением Правительства № 1402 от 30 декабря 2005 г.
22. Меморандум об экономической и финансовой политиках между Республикой Молдова и Международным валютным фондом
23. Отчет Международного валютного фонда «Укрепление менеджмента программы добровольного соблюдения законодательства»
24. Отчет Международного валютного фонда по проекту «План развития ГНС на 2011-2015 годы»
25. Постановление Правительства № 104 от 1 февраля 2007 г. «Об утверждении Стратегии реформирования базы государственного регулирования предпринимательской деятельности»
26. Национальная стратегия создания информационного общества – «Электронная Молдова», утвержденная Постановлением Правительства № 255 от 3 марта 2005 г.
27. Концепция налоговой реформы, утвержденная Постановлением Парламента № 1165-XIII от 24 апреля 1997 г.
28. Постановление Правительства № 1450 от 24 декабря 2007 г. «О некоторых мерах по выполнению Закона об аудиторской деятельности № 61-XVI от 16 марта 2007 г.»
29. Постановление Правительства № 201 от 11 марта 2009 г. «О введении в действие положений Закона о государственной должности и статусе государственного служащего № 158-XVI от 4 июля 2008 года»
30. Постановление Правительства № 1736 от 31 декабря 2002 г. «О регламентировании деятельности органов Государственной налоговой службы»
31. Постановление Правительства № 735 от 16 июня 2003 г. «О структуре и предельной численности деконцентрированных публичных служб министерств, департаментов и других центральных органов власти»
32. Постановление Правительства № 441 от 21 июля 2009 г. «О предельной численности Государственной налоговой службы»
33. Постановление Правительства № 786 от 30 июня 2003 г. «Об утверждении организационной структуры Государственной налоговой службы и признании, утратившими

силу некоторых постановлений Правительства Республики Молдова»

34. Постановление Правительства № 562 от 22 мая 2006 г. «О создании государственных автоматизированных информационных систем»

Приложение № 3  
к Плану развития Государственной налоговой службы на 2011-2015 годы

**Предполагаемые затраты, связанные с внедрением Плана, ожидаемая выгода,  
критерии для мониторинга и оценки реализации**

anexa 3

