

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

©2018 КОЗАРЕЗЕНКО Л. В., ТОЧИЛІНА І. В.

УДК 336.225.2

Козарезенко Л. В., Точиліна І. В. Інструменти оцінювання ефективності податкового адміністрування в Україні

Одним із основних пріоритетів податкової реформи в Україні визначено реформування органів Державної фіскальної служби, адже саме вони мають справу зі значними обсягами коштів, що і складають суттєву частку ВВП країни. І саме фіскальна служба є однією з найбільших організацій державного сектора, яка найчастіше контактує з бізнесом і, відповідно, найчастіше стає об'єктом його нарікань. Структура та підпорядкованість податкових служб може суттєво відрізнятися залежно від державного устрою, рівня розвитку країни та інших факторів. Відповідно інструменти для оцінювання та порівняння ефективності їх роботи є різноманітними. У роботі здійснено порівняльний аналіз інструментів, що застосовуються для діагностики стану та тенденцій розвитку податкового адміністрування в Україні та світі, а також системи показників, яка використовується ДФС для планування та оцінювання ефективності своєї роботи. Здійснено порівняння із системою показників діагностичного інструменту TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) та з показниками, які використовуються в інформаційних аналітичних матеріалах Організації економічного співробітництва і розвитку. Виділено ключові відмінності вітчизняної практики оцінювання від світових аналогів.

Ключові слова: податки, податкова система, адміністрування податків, ефективність адмініструванні податків, ключові показники ефективності адміністрування податків.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

Козарезенко Людмила Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: ljudmila.kozarezenko@gmail.com

Точиліна Ірина Валентинівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу фіскальної політики та податкового регулювання, Академія фінансового управління (бульв. Дружби Народів, 38, Київ, 01014, Україна)

E-mail: tochilinaivgs@gmail.com

УДК 336.225.2

UDC 336.225.2

Козарезенко Л. В., Точиліна І. В. Інструменти оцінки ефективності податкового адміністрування в Україні

Одним из основных приоритетов налоговой реформы в Украине определено реформирование органов Государственной фискальной службы, ведь именно они имеют дело со значительными объемами средств, которые и составляют существенную долю ВВП страны. И именно фискальная служба является одной из крупнейших организаций государственного сектора, которая чаще всего контактирует с бизнесом и, соответственно, чаще всего становится объектом его нареканий. Структура и подчиненность налоговых служб может существенно отличаться в зависимости от государственного строя, уровня развития страны и других факторов. Соответственно, инструменты для оценки и сравнения эффективности их работы также разные. В работе осуществлен сравнительный анализ инструментов, применяемых для диагностики состояния и тенденций развития налогового администрирования в Украине и мире, а также системы показателей, которая используется ДФС для планирования и оценки эффективности своей работы. Проведено сравнение с системой показателей диагностического инструмента TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) и с показателями, используемыми в информационных аналитических материалах Организации экономического сотрудничества и развития. Выделены отличия отечественной практики оценки от мировых аналогов.

Ключевые слова: налоги, налоговая система, администрирование налогов, эффективность администрирования налогов, ключевые показатели эффективности администрирования налогов.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 17.

Козарезенко Людмила Владимировна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Кіото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: ljudmila.kozarezenko@gmail.com

Точиліна Ірина Валентинівна – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник отдела фискальной политики и налогового регулирования, Академия финансового управления (бульв. Дружбы Народов, 38, Киев, 01014, Украина)

E-mail: tochilinaivgs@gmail.com

Kozarezenko L. V., Tochylyna I. V. The Instruments for Evaluating the Efficiency of Tax Administration in Ukraine

One of the main priorities of tax reform in Ukraine is the reform of bodies of the State fiscal service, because they are dealing with significant amounts of funds, which constitute a significant share of the country's GDP. The fiscal service as such is one of the largest organizations in the public sector, which most often contacts the business and, accordingly, more often becomes the object of complaints on the part of the latter. The structure and subordination of tax services may differ significantly depending on the State system, the level of development of the country and other factors. Accordingly, instruments for evaluating and comparing the efficiency of their performance can also differ. The publication carries out a comparative analysis of the instruments used to diagnose the status and tendencies of development of tax administration in Ukraine and the world-wide, as well as the system of indicators that is used by the SFS for planning and evaluation of efficiency of the own work. A comparison with the system of indicators of the diagnostic instrument TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) and the indicators used in informational and analytical materials of the Organisation for Economic Cooperation and Development is carried out. Distinctions of national practice of evaluation from the world analogues are allocated.

Keywords: taxes, tax system, tax administration, efficiency of tax administration, key indicators of tax administration efficiency.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 17.

Kozarezenko Ljudmila V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: ljudmila.kozarezenko@gmail.com

Tochylyna Iryna V. – PhD (Economics), Senior Research Fellow of the Department of Fiscal Policy and Tax Regulation, Academy of Financial Management (38 Druzhby Narodiv Blvd., Kyiv, 01014, Ukraine)

E-mail: tochilinaivgs@gmail.com

Незавершеність реформи фіскальної служби в Україні негативно позначається як на ефективності роботи самого органу, адмініструванні податкових надходжень, співпраці з платниками податків, так і на діловому кліматі в цілому. На фоні оптимізації структури ДФС актуальними залишаються мінімізація контактів між податківцями та платниками податків з метою зниження корупційної складової, підвищення ефективності аналітичної роботи служби тощо. Ряд негативних факторів, які впливають на якість податкового адміністрування, а саме – недосконалість і нестабільність податкового законодавства, незадовільний фінансовий стан платників податків, недовіра громадян до влади і до податкових органів зокрема, спричиняють мотивацію для ухилення від сплати податків. Передумовою якісного реформування системи адміністрування податків є діагностика її стану, визначення слабких і сильних сторін, виявлення сфер, які необхідно змінювати в першу чергу. Насамперед тому, що система показників, що застосовуються для оцінювання роботи ДФС, має відображати не сам процес, а результат і забезпечувати якісний та публічний моніторинг ходу реформи та, зокрема, діяльності відомства.

Метою статті є аналіз набору ключових показників ефективності, які використовуються ДФС для планування та оцінювання результатів своєї роботи порівняно з аналогічними показниками, що застосовуються у світовій практиці.

Проблема оцінювання та визначення методів і способів забезпечення ефективного функціонування системи адміністрування податків доволі складна та є предметом досліджень багатьох учених і практиків. Дослідженню сутності та основних тенденцій розвитку системи адміністрування податків, теоретичних і практичних аспектів оцінювання результатів діяльності податкових органів присвячено праці [1–3].

Система адміністрування податків є сукупністю інструментів, за допомогою яких податкові органи взаємодіють з платниками податків. А сам процес адміністрування податків є управлінською діяльністю державних фіскальних органів з метою забезпечення наповнення бюджету країни, а також діяльністю суб'єктів господарювання, що спрямована на виконання їх податкових зобов'язань перед державою.

В узагальненому вигляді основні функції податкового адміністрування можна представити як сукупність елементів, що відображають базові функції податкової системи (рис. 1).

При оцінюванні ефективності податкових органів варто враховувати, що забезпечення функціонування частини елементів адміністрування податків покладається на органи державної влади, а іншої частини – на платників податків (у частині нарахування, декларування та сплати податків). Комплексна система адміністрування враховує не лише обов'язки платників податків, але й обов'язок інституцій щодо формування належних умов виконання даних обов'язків. Це включає щонайменше три обов'язкові складові:

- ✦ наявність зручного для платників порядку виконання податкового обов'язку;
- ✦ наявність усталеного та зрозумілого загального порядку взаємних звернень платників податків та контролюючих органів;
- ✦ надання платникам належної методологічної підтримки з боку органів державної влади.

Одним із важливих елементів податкової реформи в Україні, ухваленої урядом в рамках виконання зобов'язань перед Міжнародним валютним фондом, є системне реформування ДФС з метою трансформації ДФС з контролюючого органу на сервісну службу.



Рис. 1 Базові функції системи адміністрування податків

Джерело: складено за [4].

Найважливішим із першочергових завдань для ДФС на сьогодні є безумовне забезпечення виконання планових показників надходжень до бюджетів, удосконалення процесу оподаткування, виявлення та усунення схем мінімізації податкових зобов'язань, запобігання правопорушенням у сфері оподаткування, митній і бюджетних сферах, впровадження електронних сервісів для платників тощо. На підтвердження вищесказаного ДФС відзвітовано, що реалізація вищезазначених заходів сприяла поліпшенню ефективності роботи органів ДФС і стала головним чинником у забезпеченні виконання завдань та досягнення позитивних темпів приросту надходжень платежів порівняно з попереднім періодом [5].

З метою контролю за реалізацією реформ Міністерством фінансів України у співпраці з Інститутом податкових реформ і громадськими експертами наприкінці 2016 р. було розроблено та затверджено

нову систему показників для оцінки ефективності роботи Державної фіскальної служби України [6; 7].

Одинадцять основних показників, що характеризують поточну роботу відомства, відображають конкретні завдання за кожним напрямом роботи та передбачають постійний контроль за їх виконанням (табл. 1).

Інші показники, ефективності роботи, що не представлені в табл. 1, стосуються поточних питань реформування: переходу до функціонування ДФС як єдиної юридичної особи, посилення сервісних функцій на рівні територіальних підрозділів ДФС і централізації перевіркової роботи, вирішення спорів, погашення/стягнення податкового боргу тощо [9].

Протягом 2017 р. інформація про досягнення ключових показників ефективності на сайті ДФС оновлювалася щомісячно, із зазначенням фактичних значень порівняно зі встановленими цільовими по-

Таблиця 1

Ключові показники ефективності Державної фіскальної служби України

№ з/п	Показник	Сутність показника
1	Рівень своєчасного подання податкових декларацій	Частка податкових декларацій, які подано із дотриманням вимог законодавства, у загальній кількості поданих податкових декларацій
2	Рівень погашення грошових зобов'язань, визначених за результатами податкового та митного аудиту	Частка погашених (сплачених) грошових зобов'язань, донарахованих за результатами перевірок, у загальній сумі грошових зобов'язань, донарахованих за результатами перевірок
3	Рівень узгодження грошових зобов'язань, визначених за результатами податкового та митного аудиту	Частка узгоджених грошових зобов'язань, донарахованих за результатами перевірок, у загальній сумі грошових зобов'язань, донарахованих за результатами перевірок
4	Кількісна результативність розгляду податкових і митних спорів у судовому порядку	Частка податкових і митних спорів, вирішених судами різних інстанцій на користь органів ДФС, у загальній кількості податкових і митних спорів, вирішених судами різних інстанцій
5	Вартісна результативність розгляду податкових та митних спорів у судовому порядку	Частка суми позовів за спорами, вирішеними судами на користь органів ДФС, у загальній сумі за спорами, вирішеними судами різних інстанцій
6	Рівень підтвердження судом рішень процедури адміністративного оскарження	Частка справ, розглянутих у судовому порядку після проходження процедури адміністративного оскарження, рішення за якими прийнято на користь ДФС, у загальній кількості справ, розглянутих у судовому порядку після проходження процедури адміністративного оскарження
7	Динаміка податкового боргу	Показник відображає зменшення сум податкового боргу по відношенню до сум боргу станом на початок поточного року та без урахування боргу, який виник у поточному році
8	Коефіцієнт покриття податкового аудиту системою управління ризиками	Частка планових документальних перевірок до загальної кількості перевірок
9	Частка податкових декларацій, поданих за допомогою електронних сервісів ДФС	
10	Частка розглянутих звернень у загальній кількості звернень платників податків, поданих у сервісі «Пульс»	
11	Обсяг заборгованості з відшкодування ПДВ	

Джерело: складено за [8].

казниками і примітками щодо причин, за яких цільове значення не було досягнуто, або інших характеристик щодо фактичного стану справ у кожній з аналізованих сфер. Слід відмітити, що аналогічних даних за 2018 р. немає. Очевидно, це пов'язано з тим, що Ключові показники ефективності на 2018 р. не були затверджені Міністерством фінансів України. На нашу думку, така робота повинна проводитися систематично на основі універсальних показників, які не потребують перезатвердження щороку.

Що стосується світового досвіду, то з метою представлення фундаментальних елементів сучасних систем адміністрування податків та відображення основних тенденцій їх розвитку Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) кожні два роки публікує аналітичні матеріали з питань податкової політики та адміністрування [4; 10].

У зазначених публікаціях, як правило, представлено широкий спектр фактичних даних щодо особливостей практичної діяльності податкових адміністрацій, аналітичні матеріали, що дають можливість висвітлити основні тенденції, останні нововведення та приклади найкращих практик і показників ефективності податкового адміністрування в країнах. Основною метою публікацій є обмін інформацією для спрощення діалогу між керівниками податкових відомств щодо питань розвитку податкових систем і практики адміністрування. Публікація складається із семи (дев'яти) розділів, які містять числові дані, опис тенденцій та коментарі щодо фактичної чи очікуваної ефективності у кожній зі сфер. Ефективність та результативність системи адміністрування податків фахівці ОЕСР розглядають у таких сферах:

- ✦ комплексність та системність процесу реєстрації платників податків;
- ✦ собівартість обробки податкових декларацій та платежів;
- ✦ підтримка та обслуговування платників для стимулювання/забезпечення добровільного, повного та своєчасного виконання ними податкових зобов'язань;
- ✦ система податкового контролю;
- ✦ управління податковим боргом;
- ✦ вирішення податкових суперечок.

Зокрема, в останньому звіті [4] відмічається суттєва динаміка змін, які відбуваються в податкових адміністраціях, зокрема:

- ✦ зважаючи на використання нових технологій, інструментів та даних для підвищення ефективності та надання сучасних послуг;
- ✦ бажання зменшити вартість податкових операцій і тягар платників податків;
- ✦ прийняття нових обов'язків;
- ✦ здійснення далекоюсяжних і серйозних змін у міжнародних податкових правилах, включа-

ючи результати в межах боротьби з розмиванням бази оподаткування та виведенням прибутків з-під оподаткування (*Base erosion and profit shifting (BEPS)*).

Відповідно, наводиться висновок про постійне зростання фактичної результативності надання послуг податковими органами. Насамперед, загальні показники фактичної результативності податкових адміністрацій, охоплених публікацією, за останні два роки загалом покращилися, перш за все, за рахунок постійного зростання обсягів надання та використання цифрових послуг, зокрема для підтримки самообслуговування платників податків, використання електронних каналів для подання та оплати та поліпшення комунікації через телефонний зв'язок.

Інструмент діагностичного оцінювання системи адміністрування податків (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool – TADAT¹*) [11] розроблено для отримання об'єктивної оцінки стану найважливіших компонентів будь-якої системи адміністрування податків. З цією метою фахівцями виокремлено дев'ять ключових областей результативності (КОР), що охоплюють основні функції та процедури адміністрування. Інструмент спрямований на забезпечення стандартизованої оцінки інституційної ефективності оцінюваного об'єкта та на отримання об'єктивної інформації щодо стану найважливіших компонентів національної системи адміністрування податків. За твердженням самих розробників, застосування даного інструменту дає можливість визначити відносно сильні та слабкі сторони системи адміністрування податків і при цьому, за рахунок стандартизованого підходу, забезпечити формування єдиного погляду на стан системи адміністрування податків з боку всіх зацікавлених сторін (офіційних органів влади країни, міжнародних організацій, країн-донорів, постачальників технічної допомоги) [12].

Починаючи з 2015 р., коли було затверджено методичку, видано практичний посібник (*TADAT Field Guide*) [11]. З використанням даного інструменту було проведено діагностику в більш ніж 15 країнах. На основі консультацій з фахівцями та відгуків керівників податкових органів різних країн інструмент було вдосконалено шляхом внесення додаткових показників і параметрів їх оцінювання для більш чіткого розкриття стану області результативності. Згідно з новою редакцією практичного посібника оцінка визначених дев'яти областей фактичної результативності базується на 32 показниках (28 згідно з попередньою

¹ Діагностичний інструмент, розроблений за підтримки МВФ, Світового банку, інших урядових та міжурядових організацій, а саме – ЄС, урядів Німеччини, Японії, Нідерландів, Норвегії та Об'єднаного Королівства. Бренд TADAT зареєстровано під торгівельною маркою США, виключні права на використання бренда TADAT належать Секретаріату TADAT.

редакцією), кожен з яких включає оцінку від 1 до 4 параметрів, що загалом складає 54 (47) оцінюваних параметри, забезпечуючи, таким чином, максимально широке охоплення досліджуваного явища.

Методика TADAT передбачає оцінювання фактичної результативності роботи податкових органів у таких сферах:

- ✦ наявність повної, достовірної та актуальної бази даних зареєстрованих платників;
- ✦ ефективність системи управління ризиками;
- ✦ орієнтованість на підтримку добровільного дотримання вимог податкового законодавства платниками;
- ✦ вчасність подачі декларацій та своєчасна сплата податкових зобов'язань;
- ✦ повнота та достовірність інформації, яка подається платниками у звітності;
- ✦ наявність справедливої, простої та доступної системи вирішення податкових суперечок;
- ✦ наявність ефективної системи управління доходами;
- ✦ підзвітність та прозорість податкових органів перед урядом та громадськістю [11].

У лютому 2018 р. міжнародною групою експертів здійснено діагностичне оцінювання системи податкового адміністрування з використанням інструменту TADAT. За її результатами було відмічено значний прогрес у впровадженні сучасних практик адміністрування податків. Експерти місії TADAT відзначили прозорість роботи ДФС, актуальність електронних сервісів, які розробляються відповідно до вимог платників, високий рівень вжиття заходів за результатами судових спорів, а також своєчасність подання декларацій та сплати податкових зобов'язань. Серед напрямків, які потребують першочергового реформування, виявилися ведення бази даних зареєстрованих платників податків та система управління ризиками.

Водночас ДФС відзвітувала про те, що в ході реформи була запроваджена й ефективно функціонує система управління податковими ризиками. Так, план-графік проведення документальних планових перевірок формується на основі розширеної системи ризиків, які поділено за ступенями значущості (високий, середній, незначний) і затверджених алгоритмів відбору ризикових об'єктів господарювання, а план проведення перевірок, як і критерії ризиків, є публічними [13].

Дійсно, згідно з чинним українським законодавством, управління ризиками є однією із задекларованих функцій ДФСУ [14]. Однак єдиного підрозділу, який відповідає за реалізацію цієї функції, в організаційній структурі відомства немає. Функція управління ризиками реалізовується в межах функціонального напрямку забезпечення дотримання податкового і митного законодавства силами Департаменту ауди-

ту та Департаменту моніторингу доходів та обліково-звітних систем. Функції та завдання цих департаментів у питаннях реалізації політики управління ризиками частково перетинаються. Однак який підрозділ або хто з вищого керівництва здійснює загальний нагляд за реалізацією заходів з управління ризиками – не визначено [15].

Обов'язковою умовою формування цілісної системи управління податковими ризиками є наявність затвердженого плану дій щодо покращення дотримання податкової дисципліни, який охоплює всі податки, усі категорії та обов'язки платників, причому реалізація цього плану повинна бути повністю забезпечена ресурсами і контролюватися на регулярній основі (щомісячно або щоквартально) [11]. Отже, того, що ДФСУ на підставі оцінених ризиків готуються щорічні плани аудиту по кожному з основних податків недостатньо, адже такі плани не структуровані за конкретними галузями економіки, чи регіонами, чи окремими групами платників податків (фізичні особи, малий і середній бізнес, громадяни з високим рівнем доходу).

Реєстрація та облік платників податків – одна з найважливіших, основоположних функцій, проте в системі показників ефективності роботи ДФС вона не відображена взагалі. В Україні облік платників податків здійснюється на центральному рівні в рамках функціонування «податкового блоку» інформаційної системи ДФС. Підсистема «Реєстрація платників податків» відображає принцип отримання ДПС реєстраційних даних суб'єктів господарювання та зміни до них від уповноваженого органу з питань державної реєстрації, на який покладено функцію ведення Єдиного державного реєстру. Підсистема має на меті спрощення процедури взяття на облік та реєстрації платників податків в органах ДФС, а також нові підходи щодо інформаційної взаємодії на базі електронного обміну інформацією з іншими органами державної виконавчої влади та отримання повних і точних даних щодо суб'єктів оподаткування (платників податків) та об'єктів оподаткування, що сприяє посиленню податкового контролю. Запропоновані рішення дають можливість забезпечити органи ДФС актуальними реєстраційними даними платників податків [16]. Однак перевірка, проведена Рахунковою палатою, засвідчила, що ДФС не забезпечила ефективної роботи щодо обліку платників. Функціонування та розвиток реєстрів і баз даних щодо обліку платників податків як складової частини інтегрованого банку даних протягом періоду, що аналізувався, забезпечувалися до травня 2013 р. [17]. Наявність вказаних проблемних моментів і одночасно відсутність показників, за якими можна оцінити позитивний чи негативний поступ у цій сфері в ході проведення реформ, є суттєвим недоліком, що потребує негайного усунення.

Наступним елементом системи адміністрування податків є облік платежів та податкового боргу, прийняття та обробка податкових декларацій, контроль правильності заповнення, нарахування, вчасності сплати. Ці показники оцінюються і державною фіскальною службою, і міжнародними оціночними інструментами та звітами.

ВИСНОВКИ

У статті проведено огляд інструментів оцінювання ефективності податкового адміністрування в Україні й показано, що загалом затверджена ДФСУ система ключових показників ефективності відповідає аналогічній світовій практиці. Водночас ця система показників є неповною. Зокрема, така важлива сфера системи адміністрування податків, як актуальність бази зареєстрованих платників податків не відображена в КПЕ, а між тим, реєстрація у відповідності до встановлених норм є першим і надзвичайно важливим кроком у процесі адміністрування податків. Крім того, КПЕ та відповідні цільові показники були затверджені лише одноразово для оцінювання проміжних результатів реформ. На думку авторів, показники мають бути універсальними, затверджуватися на довгострокову перспективу з можливістю періодичного перегляду чи коригування. Відслідковування КПЕ в динаміці забезпечить можливість системного аналізу ефективності податкового адміністрування в Україні, дасть можливість приймати обґрунтовані рішення при реалізації реформ. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Крисоватий А. І., Томнюк Т. Л. Адміністрування податків в Україні: організація та напрями трансформації : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2012. 212 с.
2. Крупка М. І., Кміть В. М., Паславська Р. Ю. Система адміністрування податків в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 217–223.
3. Система ключових індикаторів результативності діяльності органів міністерства доходів і зборів України: монографія / за заг. ред. А. М. Вдовиченка. Київ : Алерта, 2013. 336 с.
4. Tax administration 2017: comparative information OECD and other advanced and emerging economies. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin-2017-en
5. Звіт про виконання Плану роботи Державної фіскальної служби України на 2016 рік. м. Київ, 2017. URL: <http://sfs.gov.ua/data/files/199244.pdf>
6. Окреме доручення Міністра фінансів України № 11000-08/1117 від 27.09.2016 р. / Міністерство фінансів України. URL: https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/Окреме_доручення_Міністра.pdf
7. Ключові показники ефективності (KPIs) для Державної фіскальної служби України / Міністерство фінансів України. URL: https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI_для_ДФС.pdf

8. Звіт про досягнення ключових показників ефективності Державної фіскальної служби України у січні-грудні 2017 року / ДФС України. URL: http://sfs.gov.ua/data/material/000/216/291179/KPIs_12.2017_sayt_ostat1.pdf

9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику» від 21 березня 2017 р. URL: <https://apitu.wordpress.com/2017/04/18/concept/>

10. Tax administration 2015: comparative information OECD and other advanced and emerging economies. Chapter 4. Human resource management and tax administration. P. 141–167. URL: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/tax-administration-2015_tax_admin-2015-en

11. TADAT sets the baseline: better planning, sequencing and monitoring of reforms in tax administrations. URL: <http://www.tadat.org/files/Interview-JustinZake.pdf>

12. FieldGuide – TADAT – Tax Administration Diagnostic Assessment Tool. TADAT Secretariat. URL: http://www.tadat.org/Field_Guide/FieldGuide.html

13. Порядок формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків, затв. Наказом міністерства фінансів України від 02.06.2015 р. № 524. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15>

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Державну фіскальну службу України» від 21.05.2014 р. № 236. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-p>

15. Точиліна І. В. Рівень розвитку системи управління податковими ризиками в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 7. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/52.pdf

16. Автоматична система «Податковий блок» / ДФС. URL: <http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkhiv/proekt--modernizatsiya-derj/podatkovui-blok/>

17. Звіт про результати аналізу стану виконання повноважень органами виконавчої влади щодо повноти обліку платників податків : затв. рішенням Рахункової палати від 01 грудня 2015 року № 10-6. URL: http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16748227/Zvit_10-6.pdf?subportal=main

REFERENCES

“Avtomatychna systema «Podatkovyi blok»” [Automatic system “Tax block”]. DFS. <http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkhiv/proekt--modernizatsiya-derj/podatkovui-blok/>

“FieldGuide – TADAT – Tax Administration Diagnostic Assessment Tool. TADAT Secretariat”. http://www.tadat.org/Field_Guide/FieldGuide.html

“Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti (KRIs) dlia Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy” [Key Performance Indicators (KRIs) for the State Fiscal Service of Ukraine]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI_dlya_DFS.pdf

Krupka, M. I., Kmit, V. M., and Paslavskaya, R. Yu. “Systema administruvannya podatkiv v Ukraini: stan, problemy ta perspektivy” [The system of tax administration in Ukraine: state, problems and prospects]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 26.2 (2016): 217–223.

Krysovaty, A. I., and Tomniuk, T. L. Administruvannya podatkiv v Ukraini: orhanizatsiia ta napriamy transformatsii [Tax Administration in Ukraine: Organization and Directions of

Transformation]. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 2012.

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-p>

[Legal Act of Ukraine] (2015). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15>

[Legal Act of Ukraine] (2017). <https://apitu.wordpress.com/2017/04/18/concept/>

“Okreme doruchennia Ministra finansiv Ukrainy No. 11000-08/1117 vid 27.09.2016 r.” [Separate Order of the Minister of Finance of Ukraine No. 11000-08/1117 dated September 27, 2016]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/OkremedoruchenniaMinistra.pdf>

Systema kliuchovykh indyktoriv rezul'tatyvnosti diialnosti orhaniv ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrainy [The system of key indicators of the effectiveness of the activities of the bodies of the Ministry of Revenues and Collections of Ukraine]. Kyiv: Alerta, 2013.

“TADAT sets the baseline: better planning, sequencing and monitoring of reforms in tax administrations”. <http://www.tadat.org/files/Interview-JustinZake.pdf>

“Tax administration 2015: comparative information OECD and other advanced and emerging economies. Chapter 4. Human resource management and tax administration. P. 141-167”. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/tax-administration-2015_tax_admin-2015-en

“Tax administration 2017: comparative information OECD and other advanced and emerging economies”. http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin-2017-en

Tochylina, I.V. “Riven rozvytku systemy upravlinnia podatkovymy ryzykamy v Ukraini” [The level of development of the tax risk management system in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. 2018. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/52.pdf

“Zvit pro dosiahnennia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy u sichni-hrudni 2017 roku” [Report on achievement of key performance indicators of the State fiscal service of Ukraine in January-December 2017]. DFS Ukrainy. http://sfs.gov.ua/data/material/000/216/291179/KPIs_12.2017_sayt_ostat1.pdf

“Zvit pro rezul'taty analizu stanu vykonannia povnovazhen orhanamy vykonavchoi vlady shchodo povnoty obliku platnykiv podatkov : zatv. rishenniam Rakhunkovoi palaty vid 01 hrudnia 2015 roku No. 10-6” [Report on the results of the analysis of the state of execution of powers by executive authorities regarding the completeness of taxpayers' accounts: approved by the decision of the Accounting Chamber dated December 1, 2015, No. 10-6]. http://www.ac-rada.gov.ua/doc-catalog/document/16748227/Zvit_10-6.pdf?subportal=main

“Zvit pro vykonannia Planu roboty Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy na 2016 rik. m. Kyiv, 2017” [Report on the implementation of the Work Plan of the State Fiscal Service of Ukraine for 2016. Kyiv, 2017]. <http://sfs.gov.ua/data/files/199244.pdf>