

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра адміністрування податків**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Стратегія розвитку ДПС України та оцінка
ефективності її виконання»**

Здобувача вищої освіти II курсу,
групи ФМФА-22-1,
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»,
ОПП «Фіскальне адміністрування»



(підпис)

Бойко
Алла Петрівна

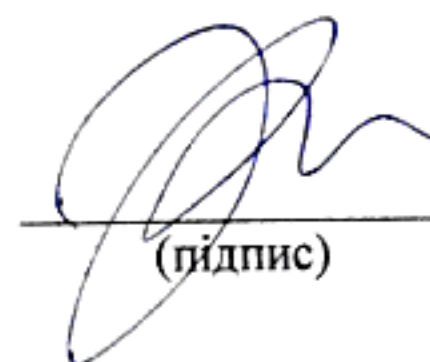
Науковий керівник



(підпис)

Іванишина
Ольга Степанівна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної
програми

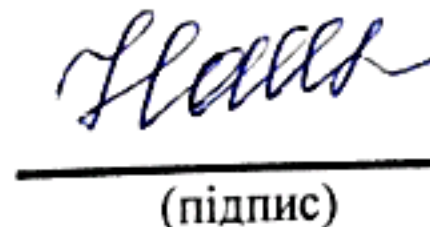


(підпис)

Швабій
Костянтин Іванович,
д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри адміністрування податків,
протокол від «26» 01 2024 № 5

Завідувач кафедри
адміністрування податків



(підпис)

Іванишина О.С.,
к.е.н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 1 15.01.2024 Яруш
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 26.12.2023 Наллє
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 91/A/5 08.02.2024 Я
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: Яруш І. Л. Романов
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

<u>Яруш</u> (підпис)	<u>К. І. Швабій</u> (ініціали, прізвище)
<u>Наллє</u> (підпис)	<u>О. С. Іванишина</u> (ініціали, прізвище)
<u>Яруш</u> (підпис)	<u>Т. В. Тучак</u> (ініціали, прізвище)

Секретар комісії: Яруш М. В. Яруш

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	28		Носець
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	8		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	4		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповіль	від 0 до 10	10	Носець	Романов І.Л.
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		Швабій К.І.
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		Іванишина О.С.
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		Тучак Т.В.
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		Яруш М.В.
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	91		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
91	A	5 (відмінно)	08.02.2024	Романов І.Л. Швабій К.І. Іванишина О.С. Тучак Т.В. Яруш М.В.

ПРАВИЛА ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНОК ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	3 (задовільно)
60-69	D	
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра фіскального адміністрування
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Затверджую
Завідувач кафедри

 О.С. Іванишина

« 16 » 01 2023

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Бойко Алли Петрівни**

1. Тема кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Стратегія розвитку ДПС України та оцінка ефективності її виконання»
2. Затверджена наказом ректора від 30.11.2022 № 1254
3. Строк здачі закінченої роботи – 08.02.2024
4. Цільова установка – дослідження шляхів підвищення ефективності стратегії розвитку ДПС України.

Метою дипломної роботи є дослідження стратегій розвитку ДПС України та показників ефективності її виконання для визначення напрямків їх покращення з можливістю подальшого застосування в умовах успішного реформування податкової системи держави.

Об'єкт дослідження: стратегія розвитку та методи оцінки ефективності діяльності ДПС України.

Предмет дослідження – діяльність органів ДПС України.

Вихідні дані до роботи сучасні наукові праці українських, зарубіжних науковців, статті в періодичних виданнях з проблематики.

5. Перелік графічного матеріалу – 7 таблиць, 1 рисунок.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

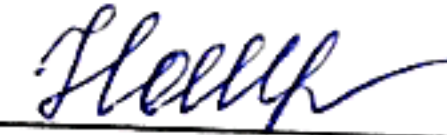
1. Ретроспективний аналіз реформування ДПС України
2. Проблеми оцінювання ефективності діяльності податкових органів
3. Стейкхолдери, які зацікавлені в розробці стратегії розвитку та удосконаленні оцінки ефективності діяльності податкових органів
4. Удосконалення методик для оцінювання результативності ДПС України
5. Оцінка ефективності функціонування податкових органів
6. Напрямки удосконалення діяльності ДПС України
7. Зарубіжний досвід оцінки ефективності роботи фіскальних служб
8. Імплементация кращих практик ЄС у сфері податкового адміністрування

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи та написання заяви на її затвердження	04.11.22	04.11.22
2.	Отримання завдання наукового керівника для виконання дипломної роботи	16.01.23	16.01.23
3.	Узгодження плану дипломної роботи з керівником	01.03.23	01.03.23
4.	Підготовка I-IV розділів дипломної роботи та подання її керівнику	16.06.23	16.06.23
5.	Підготовка IV-VII розділів дипломної роботи та подання її керівнику	02.11.23	02.11.23
6.	Підготовка вступу та висновків	30.11.23	30.11.23
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	15.12.23	15.12.23
8.	Отримання відгуку наукового керівника	26.12.23	26.12.23
9.	Перевірка роботи в системі антиплагіат	08.01.24	08.01.24
10.	Отримання зовнішньої рецензії	12.01.24	12.01.24
11.	Отримання допуску зав. кафедри до захисту	16.01.24	16.01.24
12.	Попередній захист роботи	18-19.01.24	18-19.01.24
13.	Захист дипломної роботи	08-09.02.24	08-09.02.24

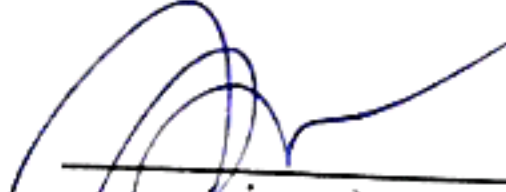
Дата видачі завдання «16» січня 2023

8. Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

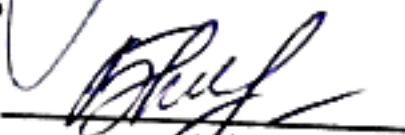
Іванишина О.С.
(прізвище, ініціали)

9. Керівник освітньо-професійної програми


(підпис)

Швабій К.І.
(прізвище, ініціали)

10. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

Бойко А.П.

АНОТАЦІЯ

«Стратегія розвитку ДПС України та оцінка ефективності її виконання»

Мета роботи – дослідження стратегій розвитку ДПС України та показників ефективності її виконання для визначення напрямків їх покращення з можливістю подальшого застосування в умовах успішного реформування податкової системи держави.

Завданнями роботи є: провести ретроспективний аналіз реформування ДПС України; визначити проблеми оцінювання ефективності функціонування податкових органів; виокремити стейкхолдерів, які зацікавлені в розробці стратегії удосконаленні розвитку та об'єктивній оцінці ефективності діяльності податкових органів; визначити способи удосконалення існуючих методик для оцінювання результативності ДПС України; дати оцінку ефективності функціонування податкових органів; визначити напрямки удосконалення діяльності ДПС України; вивчити європейський досвід оцінки ефективності роботи фіскальних служб; визначити напрямки імплементації кращих практик ЄС у сфері податкового адміністрування.

Предметом дослідження – діяльність органів ДПС України.

Об'єкт дослідження: стратегія розвитку та методи оцінки ефективності діяльності ДПС України.

За результатами дослідження сформульовані нові завдання та напрямки щодо покращення розвитку ДПС України та оцінки її діяльності.

Одержані результати можуть бути використані при врахуванні оцінки діяльності ДПС України.

Дипломна робота містить 57 сторінки, 7 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел з 44 найменувань.

Ключові слова: реформа ДПС України, стратегія розвитку ДПС України, стратегічні завдання, цифровізація.

Рік виконання дипломної роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

ANNOTATION

"Development strategy of the State Tax Service of Ukraine and assessment of its implementation efficiency"

The purpose of the study is to investigate the development strategies of the State Tax Service of Ukraine and indicators of its implementation efficiency in order to identify areas for their improvement with the possibility of further application in the context of successful reform of the state tax system.

The objectives of the study are: to conduct a retrospective analysis of the reform of the State Tax Service of Ukraine; to identify the problems of assessing the effectiveness of tax authorities; to identify stakeholders interested in developing a strategy for improving the development and objective assessment of the effectiveness of tax authorities; to identify ways to improve existing methods for assessing the effectiveness of the State Tax Service of Ukraine; to assess the effectiveness of tax authorities; to identify areas for improving the activities of the State Tax Service of Ukraine; to study the European experience in the field of tax reform.

The subject of the study is the activities of the State Tax Service of Ukraine.

Object of the study: development strategy and methods for assessing the effectiveness of the State Tax Service of Ukraine.

Based on the results of the study, new tasks and directions for improving the development of the State Tax Service of Ukraine and evaluating its performance were formulated.

The obtained results can be used when assessing the performance of the State Tax Service of Ukraine.

The thesis consists of 57 pages, 7 tables, 1 figure, and a list of 44 references.

Key words: reform of the State Tax Service of Ukraine, development strategy of the State Tax Service of Ukraine, strategic tasks, digitalisation.

The year of completion of the thesis is 2023.

Year of thesis defence: 2024.

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	7
Вступ	8
1. Ретроспективний аналіз реформування ДПС України	11
2. Проблеми оцінювання ефективності діяльності податкових органів	21
3. Стейкхолдери, які зацікавлені в розробці стратегії розвитку та удосконаленні оцінки ефективності діяльності податкових органів	24
4. Удосконалення методик для оцінювання результативності ДПС України	27
5. Оцінка ефективності функціонування податкових органів	32
6. Напрямки удосконалення діяльності ДПС України	35
7. Зарубіжний досвід оцінки ефективності роботи фіскальних служб	44
8. Імплементація кращих практик ЄС у сфері податкового адміністрування	47
Висновки	51
Список використаних джерел	55
Додатки	

Перелік умовних позначень та скорочень

ГУ ДПС – Головне управління Державної податкової служби у регіоні

ДПС України – Державна податкова служба України

ДФС України – Державна фіскальна служба України

МФУ – Міністерство фінансів України

ЕКП - Електронний кабінет платника

КРІ – Ключові показники ефективності

TADAT– Діагностичний інструмент оцінки податкової адміністрації

НСДУ – національна стратегія доходів України

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному розвинутому демократичному суспільстві забезпечити гідний розвиток та високу якість життя кожного громадянина можна лише завдяки раціональній, доцільній, обґрунтованій та ефективній організації діяльності державних органів, забезпечення належних механізмів їх функціонування на принципах законності, прозорості та гуманізму. Для визначення відповідності роботи органів державної влади суспільним потребам, пріоритетам та очікуванням необхідними є розробка, опанування та застосування достовірних інструментів моніторингу і оцінки діяльності державних інституцій, які повинні виступати гарантією їх спроможності до цілеспрямованих дій.

Суспільні очікування постійно змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що вимагає відповідних змін або адміністративного реформування у роботі органів державної влади, вдосконалення їх організаційної структури, розширення компетенції управлінських працівників в інтересах підвищення якості надання управлінських послуг. Класична ієрархічно-бюрократична модель державного управління, яка тривалий час панувала на наших теренах, не відповідає вимогам часу, її структура та механізми потребують трансформації та модернізації.

Стратегія розвитку української держави у демократичному векторі, рух в напрямку євроінтеграції, передбачають впровадження принципів партнерства, рівноправності, кооперації та конструктивність діалогу держави і суспільства. Одним із пріоритетних завдань держави, спрямованих на стабілізацію розвитку країни, є підвищення результативності діяльності органів державної влади. У зв'язку з цим важливого значення набуває вивчення та аналіз різноманітних підходів відомих вітчизняних та зарубіжних науковців щодо оцінювання ефективності діяльності владних інститутів, а також розробка комплексної методики оцінки ефективності державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами дослідження показників ефективності займалися такі зарубіжні науковці, як: А. Салліван,

Е. Дж. Долан, Д. Ліндсей, П. Друкер, Г. Саймон та інші. У вітчизняній науці дослідженню теоретико-методичних засад оцінювання ефективності діяльності державних інституцій присвятили свої праці Ю. Чучук, А. Демченко, В. Сороко, Б. Гаврилишин.

Дослідженням модернізації податкової служби України присвячені фундаментальні наукові праці відомих учених, таких як: Андрущенко В.Л., Азарова М.Я., Варналія З.С., Мельника П.В., Ріппи С.П., Тарангул Л.Л.

Однак, не дивлячись на це, нині в Україні чітко не окреслені критерії оцінки та не існує єдиного загальновизнаного підходу до оцінювання ефективності діяльності органів податкової служби. У цьому контексті необхідним завданням стає теоретичне вивчення, розгляд, всебічний аналіз і порівняння різних методів та підходів з метою обґрунтування можливості та доцільності їх практичного застосування до оцінки якості роботи податкових органів.

Мета і завдання дослідження.

Мета: дослідження стратегій розвитку ДПС України та показників ефективності її виконання для визначення напрямків їх покращення з можливістю подальшого застосування в умовах успішного реформування податкової системи держави.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішити такі завдання:

- провести ретроспективний аналіз реформування ДПС України;
- визначити проблеми оцінювання ефективності функціонування податкових органів;
- виокремити стейкхолдерів, які зацікавлені в розробці стратегії удосконаленні розвитку та об'єктивній оцінці ефективності діяльності податкових органів;
- визначити способи удосконалення існуючих методик для оцінювання результативності ДПС України;
- дати оцінку ефективності функціонування податкових органів;

- визначити напрямки удосконалення діяльності ДПС України;
- вивчити європейський досвід оцінки ефективності роботи фіскальних служб ;
- передбачити виклики імплементації європейського досвіду в в стратегію розвитку та оцінки ефективності діяльності ДПС.

Об’єкт дослідження: стратегія розвитку та методи оцінки ефективності діяльності ДПС України.

База дослідження – ДПС України.

Предмет дослідження – діяльність органів ДПС України.

Методи дослідження становлять сучасні методи пізнання: аналізу та узагальнення, формально-логічний, системно-структурний, порівняльно-правовий, статистичний.

Аналіз сучасного стану законодавства, яким регулюється сфера оподаткування, здійснено за допомогою формально-логічного методу. За допомогою статистичного методу дана оцінка роботи податкових органів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що представлені пропозиції з удосконалення оцінки роботи податкових органів щодо ефективності функціонування податкових органів можуть бути використані в:

- науково-дослідній сфері – здійснення подальших наукових розробок щодо проблематики дослідження;
- освітньому процесі – під час вивчення та викладання навчальних дисциплін «Адміністрування податків і платежів», «Податковий практикум».

1. Ретроспективний аналіз реформування ДПС України

Податкові процеси є досить неоднозначними для розуміння. Так само неоднозначно почалася історія реформування податкових органів в незалежній Україні. У зв'язку із цим доречно зупинитися на аналізі в історії незалежної України еволюції податкової служби. Так, наразі виділяють шість етапів розвитку державного інституту податкової служби (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Етапи розвитку державного інституту податкової служби*

Етап	Роки	Зміни
I етап	1990–1996 рр.	створення Державної податкової інспекції України у складі Міністерства фінансів
II етап	1996–2000 рр.	утворення Державної податкової адміністрації як самостійного органа виконавчої влади, зміна рівня підпорядкування
III етап	2000–2011 рр.	модернізація і реорганізація податкової служб у рамках реалізації державної політики євроінтеграції України
IV етап	2012–2014 рр.	утворення Міністерства доходів та зборів шляхом об'єднання Податкової та Митної служб
V етап	з кінця 2014 р - 2018р.	створення Державної фіскальної служби України
VI етап	кінець 2018 р. по теперішній час	утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України

*Джерело: побудовано автором на основі [9]

Остання реорганізація Державної фіскальної служби України шляхом її поділу сприяла відновленню попередньої назви Державної податкової служби України, що відбулось з набранням чинності Постанови №1200 [16]. Причому тенденції у змінах назв контролюючого органу у сфері оподаткування засвідчують, що, по-перше, найчастіше вони пов'язані саме з цією службою, на відміну від інших центральних органів виконавчої влади, і, по-друге, перейменування податкового органу відбувається з періодичністю як правило до 4 років.

Для підтвердження наведеного, зазначимо, що тенденція у зміні назв податкової служби стала добре простежуватися ще з початку 90-х років минулого століття. Нагадаємо, що у 90-х роках цей контролюючий орган функціонував як Державна податкова служба в Українській РСР. Звісно, з

набуттям нашою країною політичної незалежності повинні були змінюватися і підходи до побудови податкової системи, яка б відповідала як вимогам ринкової економіки, так і політичному вектору розвитку нашої країни.

Натомість, у 1992 році на рівні держави вказану назву було змінено на Головну державну податкову інспекцію України, яка мала розгалужену систему державних податкових інспекцій у складі середніх і низових ланок. Проте через чотири роки (1996 р.) її знову перейменовано на Державну податкову адміністрацію України, до структури його вводять правоохоронний орган – податкова міліція. Синчак В., зазначає, що «з цього часу суттєво змінено підходи до мобілізації податкових надходжень із доведенням до низових ланок планових завдань у розрізі податків і зборів» [18].

Коваль В. стверджує, що «Виклики часу зумовили необхідність створення у жовтні 1996 року Державної податкової адміністрації України з об'єднанням у зазначеному центральному органі виконавчої влади фіскальної та правоохоронної функції, та мобілізувати воедино сили для реальної протидії податковим правопорушенням. Ретроспективний погляд у минулий час, з позиції сьогодні дозволяє констатувати, що цей крок виявився виправданим. Результати діяльності, які були досягнуті за роки після такої реорганізації є цьому підтвердженням. Виключно за рахунок ретельно підготовленої, скоординованої у просторі, часі і по діям взаємодії оперативних підрозділів податкової міліції з ревізорським апаратом та слідчими підрозділами органів Державної податкової служби дозволив адекватно реагувати на виклик часу у сфері наповнення дохідної частини бюджетів всіх рівнів» [7].

Через наступні чотири роки (2010 р.) попередня назва змінюється на Державну податкову службу України. Під таким найменуванням контролюючий орган протримався лише три роки, бо вже у 2013 році податкову було об'єднано з Державною митною службою України та

утворено Міністерство доходів і зборів. З'єднання двох служб сприяло посиленню контролю за зовнішньоекономічними операціями (внаслідок інтегрування баз даних податкової та митної служби зі створенням сучасної ІТ-інфраструктури) та дозволило запровадити горизонтальний податковий моніторинг (передбачає заміну процедур аудиту на поточний моніторинг діяльності суб'єкта господарювання, зокрема, великих платників податків).

Однак у 2014 році, тобто через один рік, одночасно із ліквідацією Міністерства доходів і зборів об'єднані служби отримали назву ДФС України. І, як наголошено вище, через чотири роки (2018 р.) фіскальну службу реорганізовано та утворено відповідно до Постанови №1200 ДПС України. Тож з цього часу ті переваги, які напрацьовувались після об'єднання податкової і митної служби, були відкинуті, що, на нашу думку, не сприятиме результативності податкового контролю та податкового моніторингу в умовах зовнішньо-економічної діяльності суб'єктів господарювання. До того ж, з утворенням ДПС України не змінними є її завдання, порівняно з ДФС України. Різниця полягає лише у тих з них, які віднесені до завдань митної служби. По суті відбулось технічне роз'єднання двох служб, які з огляду на набуту вітчизняну практику та зарубіжний досвід, могли б функціонувати і у перспективі.

За період структурних змін та реорганізацій одними із головних проблемних питань залишалось : недосконалість податкового законодавства та інформаційної системи органів ДПС України.

Стратегія розвитку і модернізації ДПС України

Починаючи з 1997 року податкова служба займалася пошуком найбільш ефективних механізмів державного управління оподаткуванням, необхідних для вдосконалення роботи органів ДПС, що приведуть до радикальних змін у відносинах між податковими органами країни та суспільством. Саме у цей час виникла необхідність у проведенні докорінної модернізації органів ДПС України, в результаті якої має сформуватись така податкова служба, яка сприятиме стабільному надходженню податків до бюджетів усіх рівнів,

розвитку приватного бізнесу, створенню сприятливого інвестиційного клімату, виконання податкового законодавства.

Модернізація взагалі визнається фахівцями однією з фундаментальних проблем суспільного розвитку і пов'язана з переходом від менш організованих до більш досконалих форм. Довідникова література трактує модернізацію як процес зміни, оновлення або вдосконалення відповідно до сучасних вимог, як один із напрямів посилення інтенсивного розвитку та зростання ефективності.

На модернізаційній концепції базується більшість сучасних реформаційних процесів, які стосуються усіх аспектів соціально-економічного життя суспільства й урядової політики зокрема [3, с. 683]. Не є винятком з цього й реформаційні процеси, пов'язані з розвитком і вдосконаленням державної податкової служби.

Відповідно до вимог часу у 1998 р. наріло прийняття рішення щодо підготовки та впровадження Програми модернізації Державної податкової служби України. Протягом п'яти наступних років тривав підготовчий період розробки Проекту «Програма модернізації ДПС України». Підготовча стадія реформування податкової системи країни розпочалася із створення робочої групи з модернізації ДПС України, розробкою Концепції розвитку.

На наступних етапах було визначено Стратегічні напрями розвитку відомства, розроблено Проекти модернізації. Попередня робота щодо модернізації податкового відомства розпочалась з 1997 року, окремі заходи були реалізовані протягом 2001-2003 років (Додаток А).

Метою Проекту модернізації було підвищення рівня добровільного виконання вимог податкового законодавства платниками податків, налагодження партнерських взаємовідносин органів ДПС України з платниками податків, впровадження стандартизованих та прозорих форм і методів обслуговування платників, автоматизація процесів адміністрування податків.

Основними напрямками Стратегічного плану розвитку податкової служби

країни було визначено:

- «забезпечення умов для добровільного виконання вимог податкового законодавства платниками податків та забезпечення повного своєчасного надходження законодавчо встановлених в Україні податків та зборів (обов'язкових платежів);

- забезпечення прозорості, компетентності, передбачуваності та неупередженості діяльності податкової служби;

- створення високопрофесійної, інформаційно розвиненої державної податкової служби в Україні шляхом розробки та впровадження програми розвитку інформаційної інфраструктури» [19].

Одним із першорядних питань модернізації було виділено – автоматизацію процесів адміністрування податків шляхом створення інтегрованої інформаційної системи. В результаті модернізації ДПС передбачалось створення нової моделі державного управління оподаткуванням, трансформування існуючої служби в високоефективний орган державної влади із застосуванням досягнень ІТ-технологій.

Урядом було прийнято рішення модернізацію ДПС - перший етап проект (далі – Проект) «Модернізація державної податкової служби України – 1» реалізувати із залученням коштів позики Міжнародного банку реконструкції та розвитку. Контроль за реалізацією Проекту було покладено на незалежні органи: наглядову раду з питань реалізації Проекту, міжвідомчу робочу групу з питань координації та контролю за реалізацією Проекту, громадську колегію при ДПА України.

Оцінювання результатів модернізації проводилось шляхом всеукраїнського опитування платників податків із залученням незалежної організації – ГФК ЮКРЕЙН. Реалізація Проекту «Модернізація ДПС України 1» тривала 12 років: підготовка до проекту – 3,5 роки (2000 – 2003 рр) та безпосередньо проект – 8,5 років (2004 – 2012 рр.).

Новий етап розвитку ДПС України розпочався з 2012 року, в процесі якого змінюється філософія роботи податкової служби України –

перетворення її з фіскального органу на сервісну службу.

В роботу служби впроваджуються:

- нові принципи, а саме: безконтактне надання послуг громадянам;
- нові підходи, зокрема, орієнтація на «податкове стимулювання економічного розвитку бізнесу»;
- нові форми спілкування з податків.

Перед ДПС постало завдання визначення ефективного механізму реалізації взаємовідносин з платниками податків у процесі переходу від фіскальної моделі роботи до сервісної з залученням сучасних ІТ-технологій. Результатом реалізації даного напрямку розвитку є розробка податковою службою Концепції створення електронного сервісу «Електронний кабінет платника податків», яка була схвалена КМ України наприкінці 2012 року.

Метою Концепції є розширення переліку послуг, що надаються органами державної податкової служби платникам податків з використанням електронного сервісу, поліпшення якості обслуговування платників податків, забезпечення достовірності інформації, що подається платниками податків до органів державної податкової служби, підвищення рівня прозорості та відкритості діяльності органів державної податкової служби [8]. Реалізація Концепції передбачалось в два етапи протягом 2013 – 2015 років.

Як уже зазначалось вище, відповідно до Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів України на 2013-2018 роки [20] основою вдосконалення діяльності ДПС України стали інновації та інформаційні технології. Відповідно до стратегії розвитку відомства заплановано комплексну автоматизацію ключових процесів міністерства, запровадження ефективного процесу управління інформаційними технологіями; максимальна централізація ІТ функцій; модернізація ІТ інфраструктури, централізація управління нею; покращення якості даних і звітності та забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем.

У процесі реалізації Проекту «Модернізація ДПС України-1» було

здійснено автоматизацію податкових функцій, впроваджено в експлуатацію інформаційно-аналітичну систему (далі ІАС) ДПС, яка складалася із різноманітних підсистем різних рівнів. На сьогодні замість різноманітних автоматизованих систем різних рівнів використовується інформаційна система (далі – ІС) «Податковий блок», яка була впроваджена в промислову експлуатацію в органах ДПС з 1 лютого 2013 року.

Модернізація інформаційної системи ДПС пройшла шляхом об'єднання ІС: «Реєстри платників податків», «Державний реєстр фізичних осіб платників податків», «Облік податків і платежів», «Облік контрольно-перевірочної роботи за додержанням платниками податків податкового законодавства», програмного комплексу «Бест - звіт» та АРМ «Запобігання реєстрації фіктивних фірм по втрачених паспортах». Даний іноваційний продукт в першу чергу забезпечує усіх фахівців податкових органів на всіх рівнях (центральному, регіональному та районному) інформацією, необхідною для виконання їх функціональних обов'язків, чим спрощує процедури, що виконуються органами ДПС. Окрім вищесказаного, в органах ДПС розроблено і впроваджено систему «Управління документами», що є єдиною для органів ДПС усіх рівнів, для вдосконалення процесів управління документообігу з використанням сучасних технологій.

Активно розвивається ступня складова електронного адміністрування - електронний сервіс. Низка нормативних актів, які були прийняті протягом останніх трьох років узаконили електронний формат взаємовідносин платників податків з податковими органами у режимі реального часу з використанням електронного цифрового підпису. Практична реалізація сервісних функцій податкових органів здійснюється через відомчий веб-портал [19]. На сайті відомства розміщені 27 веб -сторінок регіональних підрозділів. Така інтеграція створила для платників можливість отримати максимум інформації та послуг за одним посиланням у мережі.

В рамках модернізації ДПС, з урахуванням зарубіжного досвіду побудови ефективних податкових служб, у 2007 р. введено в експлуатацію контакт центр

інформаційно-довідкового департаменту (далі – ІДД) ДПС України [17]. ІДД надає безкоштовні послуги фізичним та юридичним особам, які включають різні способи спілкування з платниками податків та надання відповідей за допомогою: телефонного та факсимільного зв'язку; інтерактивного голосового автовідповідача; електронної пошти.

На веб порталі відомства введено в експлуатацію «Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс» ІДД ДПС, який надає уніфіковані консультаційні послуги платникам податків усієї країни шляхом доступу до електронних форматів запитань - відповідей Баз знань, письмових консультацій на типові звернення суб'єктів господарювання та громадян, чинного законодавства тощо. Мета створення електронного кабінету платника податків - надання платникам податків можливості працювати з органами ДПС у режимі реального часу з використанням електронного цифрового підпису.

При дослідженні практичних напрацювань електронного сервісу податкового відомства, необхідно відзначити роботу Акредитованого центру сертифікації ключів (далі – АЦСК), який було організовано у складі ІДД у 2012 році. Метою діяльності АЦСК є безкоштовне надання послуг електронного цифрового підпису органам державної влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам та організаціям всіх форм власності, іншим суб'єктам господарської діяльності та фізичним особам. Суб'єкти господарювання, які отримали ключі електронного підпису, мають змогу звітувати в режимі онлайн до податкових органів, органів державної статистики та Пенсійного фонду України. Створення АЦСК у системі ДПС значно збільшило кількість учасників електронного документообігу.

Успішно розвивалася інша складова електронного оподаткування – електронна звітність. Внесені зміни у Податковий кодекс задекларували поетапний перехід платників податків на електронний формат звітності та обов'язкову електронну реєстрацію податкових накладних в Єдиному реєстрі податкових накладних. Дані процедури є обов'язковими для застосування

електронного відшкодування податку на додану вартість. Проте, сьогодні питання реєстрації/блокування податкових накладних мабуть є найактуальнішим невирішеним питання платників податків.

В органах ДПС успішно функціонує автоматизована система «Єдине вікно подання електронної звітності» для подання звітності в електронному форматі за допомогою мережі Інтернет. Автоматизована система «Єдине вікно подання електронної звітності» забезпечує підтримку роботи засобів електронного цифрового підпису всіх акредитованих центрів сертифікації ключів, що працюють на ринку України відповідно до чинного законодавства.

У рамках модернізації ДПС України податкова служба презентуватиме великому бізнесу новий продукт – модель дистанційного податкового супроводження через Центральний офіс з обслуговування великих платників податків (далі – ВПП). Запропонована схема розроблена на базі 10-річного досвіду роботи з ВПП та позитивної світової практики [19].

Використовуючи успішні світові практики роботи з великим бізнесом, ДПС працює в напрямі перетворення податкової на сервісну службу високої якості з введенням новітніх сервісних послуг. Саме цим розпочато перший етап переведення великого бізнесу на обслуговування в центральний офіс з обслуговування великих платників податків, що поліпшують процедури адміністрування податків і зборів для бюджетоутворюючих підприємств, у т.ч. ПДВ. Основною метою створення інспекцій по обслуговуванню ВПП є забезпечення своєчасного надходження задекларованих податкових зобов'язань, скорочення податкового боргу та розширення бази оподаткування за рахунок залучення до бюджету коштів з тіньового сектора економіки, досягнення партнерських відносин з великими платниками податків.

В процесі реформування офісів ВПП було створено об'єднані регіональні управління центрального офісу (далі – ЦО) по обслуговуванню великих платників податків. Модернізація процесів обслуговування великого бізнесу направлена на формування офісу європейського зразка, який орієнтований на

клієнта-платника податків з електронним спектром податкових послуг

Слід зазначити, що саме *перший офіційний документ (Наказ ДПС) щодо мети та стратегічних цілей ДПС України* був підписаний у 2020 році. Проаналізувавши два останні накази щодо затвердження місії та стратегічних цілей ДПС до 2022 року (Додаток Б), можна констатувати, що мета та цілі в цих двох наказах не змінилися. Крім того, ці самі цілі дублюються в документі, який підписаний Міністром фінансів України Марченко С. 20 квітня 2023 року «Пріоритети ДПС України на 2023 рік» (Додаток В).

Відтак, основним стратегічними цілями ДПС України на сьогодні є:

- Ефективне управління діяльністю;
- Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів;
- Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві;
- Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів;
- Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди.

На сайті ДПС України висвітлено «План заходів з реалізації стратегічних цілей діяльності ДПС та звіти про його виконання на 2023 рік» [12] та щомісячні звіти про виконання цього плану.

Отже, дослідивши історію розвитку та модернізації ДПС України, слід зазначити, що модернізаційні процеси податкового відомства за участю інновацій і інформаційних технологій, розвиток напряму електронного адміністрування в першу чергу направлені на підвищення ефективності діяльності ДПС, трансформації контролюючого в обслуговуючий орган з сучасним спектром онлайн послуг та формуванню сучасної національної податкової служби відповідно до європейських стандартів. Проте, важливим є не лише плани розвитку, а й оцінювання ефективності цих реформ та визначення конкретних заходів для подальшого вдосконалення діяльності ДПС.

2. ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ

Досліджуючи історію становлення фіскального відомства нами було визначено, що всі зміни організаційних та функціональних складових податкових органів здійснювались задля впровадження нових проєктів та стратегій для покращення їх діяльності та збільшення податкових надходжень до бюджету.

Безумовно, можна погодитись з ініціаторами такого частого реформування податкової служби, але вони повинні мати відповідні обґрунтування та спрямовуватися на удосконалення попередніх напрацювань у сфері податкового контролю та податкового моніторингу. Це з одного боку, а з іншого – слід враховувати, що постійні перейменування назв призводять до перемін у структурі податкового органу. І тоді виникає необхідність її перегляду та зміни штатного розпису на всіх рівнях відповідно до підпорядкованості. До того ж, на практиці така ситуація стає деколи причиною не затвердження структури та непогодження призначень штатного персоналу.

Зазначене вище спричиняє додаткові витрати, створює бюрократичні перепони із конфліктними наслідками між керівниками фінансових служб, порушує стабільність в роботі контролюючого органу у сфері оподаткування.

Наголошуємо, що принцип стабільності важливий не лише для платників податків, але й для контролюючого органу. І якщо у структурі податкової служби відбуваються часті зміни, які, як доведено вище, порушують стабільність у її роботі, то такі дії реформаторів повинні проводитися у взаємодії з органами, які входять до складу сектору безпеки і оборони.

Тому, на нашу думку, частково зменшити окреслену проблему можливо завдяки дотриманню стабільності в роботі державної податкової служби. При цьому, у період ведення військових дій будь-яке реформування, пов'язане

апріорі з порушенням стабільної роботи контролюючого органу у сфері оподаткування, повинно узгоджуватись із стратегією розвитку складових сектору безпеки і оборони та враховувати зміни які можуть відбутися у його фінансовому забезпеченні, що сприятиме і задоволенню фінансових потреб національної безпеки держави загалом.

Другим питання постає – якісна оцінка проведення реформ (реорганізацій) в податковій службі. Здійснюючи практичну діяльність з адміністрування податків, кожен податковий орган намагається досягти поставлених цілей з наповнення бюджету, але при цьому необхідним є відстеження ефективності процесів адміністрування, через які відбувається наповнення бюджету та ефектів, які спричиняє фіскальна діяльність на економіку. Саме цим і обумовлена необхідність введення ключових індикаторів результативності діяльності податкових органів – процес, що активно здійснюється останніми десятиліттями в економічно розвинутих країнах. У багатьох країнах податкові адміністрації проводять постійну оцінку широкого кола показників діяльності, як-от: рівень дотримання податкового законодавства платниками, якість послуг для платників податків, вартість збирання податків, вирішення податкових спорів у суді тощо.

Перед податковими органами України стоять завдання підвищення ефективності адміністрування податкових платежів, зниження податкового навантаження на суб'єктів господарювання й скорочення витрат часу платників на сплату податків і зборів. Виконання цих завдань є неможливим без запровадження системи індикаторів ефективності роботи податкової служби, які б могли свідчити про позитивні або негативні зміни у роботі відповідної структури, а також вказувати, наскільки виконано завдання реформування податкової системи.

В більшості цивілізованих країн діють системи, які дозволяють платникам податків контролювати діяльність фіскальних відомств, виражати невдоволення їхньою роботою та пропонувати певні напрямки її покращення.

Українські платники податків також потребують контролю за діяльністю податкових органів. Тому є нагальна потреба у розробці системи критеріїв, яка б відображала ефективність діяльності податкових органів.

3.СТЕЙКХОЛДЕРИ, ЯКІ ЗАЦІКАВЛЕНІ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ ТА В УДОСКОНАЛЕННІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

Перш ніж розпочати аналіз пошуку інструментів та заходів задля покращення стратегії розвитку ДПС та оцінки ефективності її впровадження, необхідно визначити основних veto гравців, які зацікавлені у вирішенні даної проблеми, а також тих, що активно протистоять їх вирішенню.

В удосконаленні стратегії в розробці стратегії розвитку податкових органів та в удосконаленні оцінки ефективності їх діяльності зацікавлені:

- Міністерство фінансів України;
- ДПС України;
- зарубіжні партнери, які надають допомогу для впровадження модернізаційних проєктів та виконання стратегічних завдань податкових органів;
- платники податків і зборів.

Кожна група стейкхолдерів має свій інтерес по відношенню до стратегії розвитку ДПС України та в удосконаленні оцінки ефективності її діяльності. Діяльність кожного гравця орієнтованого на розробку стратегій щодо покращення системи оцінювання діяльності ДПС України, можна відобразити це у наступному вигляді (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Матриця впливу гравців, орієнтованих на розробку стратегій щодо покращення оцінки ефективності податкових органів

		<i>Зацікавленість</i>	
		<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
<i>Впливовість</i>	<i>Висока</i>	- Міністерство фінансів України - ДПС України - міжнародні організації, країни-донори, постачальники технічної допомоги	- посадові особи, які здійснюють протиправні дії та/або недобросовісне виконання своїх функціональних обов'язків
	<i>Низька</i>	- сумлінні платники податків	- платники податків, які не виконують свій податковий обов'язок

**Джерело: розроблено автором*

Головними гравцями в розробці стратегії розвитку, та які мають високий рівень зацікавленості і рівень впливовості щодо удосконалення оцінки ефективності ДПС України слід віднести:

Міністерство фінансів України - розробляє стратегічні плани (програми) та проекти щодо вдосконалення діяльності ДПС України. Зацікавленість Міністерства полягає в тому, що управління державними фінансами має здійснюватися за принципами ефективності, стійкості, неупередженості, цілісності, збалансованості та прозорості, і відтак воно зацікавлене в об'єктивній оцінці роботи підвідомчих йому органів.

Державна податкова служба України. Рівень зацікавленості має бути високий, в усіх стратегічних цілях ДПС України ключовим чинником зазначено «ефект, а саме: ефективне управління діяльністю; ефективне адміністрування податкових платежів; формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві; протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів

та вдосконалення аналітичних інструментів; формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди [10]. Тому є очевидним, що б оцінити ефективність поставлених цілей потрібно давати якісну оцінку ефективності діяльності податкових органів.

Міжнародні організації, які надають технічну допомогу також зацікавлені в об'єктивній оцінці діяльності податкового відомств, оскільки вони хочуть отримувати інформацію не лише куди була витрачена допомога, а я який ефект від цього отримано щодо покращення функціонування ДПС України. Крім того вимогою таких донорів є те, що така інформація повинна бути публічною.

Платники податків, які сумлінно сплачують податки і збори є також зацікавленими в об'єктивному оцінюванні роботи податкових органів, оскільки їх цікавлять питання – куди? скільки? на які потреби були витрачені їх кошти? Особливо це стало актуальним у часі війни, так як навіть простий пересічний громадянин України задається питанням – чому не вистачає фінансів на утримання армії? Окрім того, платники податків цікавлять питання, які витрати держави на утримання працівників податкових органів.

Проте, посадові особи, які здійснюють протиправні дії та/або недобросовісне виконання своїх функціональних обов'язків не зацікавлені у об'єктивному оцінюванні їх роботи, адже це може вплинути на їх заробітну плату, надбавки, преміювання та взагалі може виникнути питання щодо їхньої роботи в державних органах. Проте під час такого оцінювання керівні посадові особи податкових органів можуть мати вплив на результати у разі, якщо таке оцінювання проводиться структурними підрозділами ДПС України.

Отже, зважаючи на значну зацікавленість всіх стейкхолдерів щодо розвитку ДПС України та об'єктивної оцінки її ефективності потрібно виробити таку систему оцінювання діяльності податкових, яка буде прозорою, відкритою, якісною, зрозумілою не лише для фахових експертів, а й для платників податків.

4. Удосконалення методик для оцінювання результативності ДПС України

Проблема оцінювання та визначення методів і способів забезпечення ефективного функціонування системи адміністрування податкових платежів доволі складна та є предметом досліджень багатьох учених і практиків. Найважливішим із першочергових завдань для ДПС 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 податковій сфері, впровадження електронних сервісів для платників тощо. На підтвердження вищесказаного ДПС звітує, що реалізація вищезазначених заходів сприяє поліпшенню ефективності роботи органів ДПС і стала головним чинником в забезпеченні виконання завдань та досягнення позитивних темпів приросту надходжень платежів порівняно із попереднім періодом. 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 податкових органів. [6; 7].

Основні показники, що характеризують поточну роботу служби, відображають конкретні завдання за кожним напрямком роботи та передбачають постійний контроль за їхнім виконанням (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Ключові показники ефективності Державної податкової служби України

№	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 ДПС, 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 ДПС, 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 ДПС	
10	Частка розглянутих звернень у загальній кількості звернень платників податків, поданих у сервісі «Пульс»	
11	Обсяг заборгованості з відшкодування ПДВ	

Інші показники ефективності, не включені до табл.4.1, стосуються поточних питань реформування: переходу до ДПС як єдиної юридичної особи, посилення сервісних функцій на рівні територіальних органів ДПС та централізації контрольно-перевірочної роботи, вирішення спорів, погашення/стягнення податкового боргу тощо.

Слід зазначити, що оцінка діяльності ДПС України виходячи з необхідності виконання планових показників надходжень, встановлених Міністерством фінансів України в умовах перевиконання дохідної частини бюджету (виходячи з принципу забезпечення покриття видатків бюджету), змушує податкову адміністрацію виконувати планові показники за будь-яку ціну. У більшості випадків виконання індикативних показників не пов'язане з економічними показниками окремих галузей та регіонів, що перетворює цей процес на механізм тиску на бізнес. Система розподілу індикативних показників, що надаються Міністерством фінансів України регіонам та районам, у більшості випадків має ознаки корупційної складової.

За таких умов перетворення служби з фіскальної на сервісну стає другорядним завданням, щоразу поступаючись завданням наповнення бюджету.

Тому при виконанні цього завдання нехтуються і мовчазно заохочуються будь-які методи (законні чи незаконні) досягнення цілей. Викривлена існуюча система оцінки результатів діяльності призводить до зловживань службовим становищем з боку посадових осіб ДПС та їх безкарності [13].

На нашу думку, практика впровадження системи КРІ нівелює суспільну цінність амбітної стратегічної мети розвитку ДПС, яка полягає у підвищенні прозорості та підзвітності служби шляхом впровадження системи КРІ. Механізм побудови системи оцінки ефективності діяльності ДПС України нагадує погану копію системи КРІ, яка використовується переважною більшістю податкових адміністрацій світу. Зупинимось на найбільш кричущих недоліках системи, запропонованої ДПС:

1. Ключові показники ефективності податкових органів призначені не для оцінки роботи самої служби, а для забезпечення досягнення податковою службою своїх стратегічних цілей.

2. Порушення принципу об'єктивності. Для забезпечення неупередженості розробка системи КРЕ має здійснюватися зовнішньою організацією, яка зацікавлена виключно в її об'єктивності та не пов'язана з

особами, відповідальними за досягнення конкретних результатів. В крайньому випадку, розробка показників ефективності має здійснюватися окремим структурним підрозділом організації, в якій впроваджується система КПЕ.

Якщо керівництво територіальних органів ДПС самостійно розроблятиме та затверджуватиме КРІ (за певними напрямками), виникає логічне запитання: чи буде воно зацікавлене у запровадженні показників, які виявлятимуть недоліки в роботі підпорядкованих йому підрозділів? Навряд чи, адже ніхто не буде виходити з глухого кута, в якому він сидить. Тим більше посадовець ДПС, який відповідає за організаційні, фінансові та кадрові питання (тому йому немає сенсу вказувати на недоліки своєї роботи). Таким чином, запропонована модель роботи апарату ДПС призведе до неможливості об'єктивної оцінки роботи податкової адміністрації.

3. Відсутність єдиного формату показників для структурних підрозділів та територіальних органів ДПС України. Повторення цілей (від ДПС України до ГУ ДПС в областях) призведе до того, що кожен структурний підрозділ на нижчому рівні організаційної ієрархії фактично дублюватиме та доповнюватиме стратегічні цілі організаційного розвитку, визначені ДПС. Більше того, кожен структурний підрозділ повинен буде запропонувати власну методику розрахунку показників для оцінки своєї діяльності. Це, безсумнівно, призведе до численних конфліктів інтересів при оцінці діяльності підрозділів та матиме деструктивний вплив на стратегічне управління фіскальним відомством. На нашу думку, такий алгоритм розробки показників є наслідком плутанини в поняттях «мета організації» та "КРІ"⁴. Розрахунок певного КРІ на основі інших КРІ. Кожен індикатор має бути підібраний таким чином, щоб максимально відображати прогрес організації за певним функціональним напрямом діяльності та надавати додаткову інформацію про виконання стратегії організації. Кореляція між КРІ, яка стане наслідком використання такого механізму розрахунку, є небажаною.

Проте варто зазначити, що на сайті ДПС України в розділі «Інформація про досягнення цільових значень Ключових показників ефективності роботи Служби» розміщено останній звіт за 2020 рік. За останні три роки така інформація відсутня, що не дає можливість дати оцінку ефективності роботи податкових органів.

5. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ

Протягом 2017 р. інформація про досягнення ключових показників ефективності на сайті ДФС оновлювалася щомісячно, із зазначенням фактичних значень порівняно зі встановленими цільовими показниками 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 та 2019 роки 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.

Остання офіційна інформація щодо План заходів з реалізації стратегічних цілей діяльності ДПС та звіти про його виконання висвітлена за 2020 рік.

Аналізуючи дані звітів ДПС України щодо виконання досягнення цільових значень ключових показників ефективності роботи (КРІ) Служби за 2019-2020 рр (Додаток Г) можна дійти до висновків:

- змінено, або точніше скориговано стратегічні цілі Служби (табл. 5.1). Так у 2019 р. було п'ять стратегічних цілей, у 2020 році стало дві. На 2022-2024 заплановано 5 стратегічних цілей, які в цілому змістовно не відрізняються від попередніх.

Таблиця 5.1

Стратегічні цілі ДПС України на 2019 -2024 рр*

2019	2020	2022-2024
Надання сучасних і доступних послуг громадянам та бізнесу	Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві	Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві

Вдосконалення механізмів і методів здійснення податкового контролю		Ефективне управління діяльністю
Сприяння добровільній сплаті податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування		Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів
Спрощення адміністрування податків і зборів	Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів	Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів
Дієве та економічно обґрунтоване адміністрування боргу		Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команд

*Джерело: складено автором за даними [12]

- деякі ключові показники в 2020 р. змінено або точніше відкориговані по назві та змісту; доповнено в перелік показник «Виконання індикативних показників доходів державного бюджету»;

- у звіті про досягнення цільових значень Ключових показників ефективності ДПСУ (КРІ ДПС) в 2020 році у колонці примітка є пояснення щодо перевищення чи недосягнення цільового значення. За 2019 р така інформація відсутня.

В рамках проекту міжнародної технічної допомоги «шведсько-українське партнерство для сучасної та ефективної податкової служби - METS» дослідницькою компанією Info Sapiens організовано проведення Глобального опитування щодо оцінки діяльності ДПС платниками податків. Оцінку діяльності ДПС України за 2021-2022 роки подано у вигляді презентаційних матеріалів. Проте у матеріалах не зазначено висновків та подальших перспектив розвитку. На нашу думку, це є простий звіт про виконану роботу, оскільки при оцінці діяльності має бути порівняння з певними плановими показниками, де чітко буде відображено виконання або не виконання завдань, чи досягнуто певних критеріїв, визначено чинники, які

вплинули на виконання або невиконання певних цілей.

Так за даними звіту , можна зробити наступні висновки:

1. Загалом ставлення до ДПС позитивне: від 64 до 75 % опитуваних довіряють професіоналізму, доброчесності працівникам податкових органів, здатності працівників слухати проблему та допомогти у її вирішенні. 85 % вважають, що ті хто працюють в ЦОП мають високий рівень компетентності.

2. Частота користування електронним сервісами ДПС є високою : приблизно 2/3 населення і ФОП користуються такими сервісами. Серед юридичних осіб частка таких респондентів складає 83 % (Додаток Д).

Ще одним звітом який, кожного року висвітлює ДПС України це є Звіт Департаменту персоналу. Останній поданий за 10 місяців 2023 року (Додаток Ж), в якому визначено дані про штатну чисельність територіальних органів ДПС та інформацію про підвищення кваліфікації державних службовців апарату ДПС. Проте знову таки не має конкретних даних щодо покращення чи погіршення роботи ДПС України.

6. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДПС УКРАЇНИ

За підтримки Проєкту EU4PFM команди Міністерства фінансів та Державної податкової служби працюють над зміцненням потенціалу Державної податкової служби України та впровадженням найкращих практик ЄС. Розглянемо детальніше досягнуті результати в податковій сфері.

1. Приведення у відповідність до законодавчих/адміністративних актів ЄС у сфері оподаткування:

- Надано детальний перелік законодавства ЄС з рекомендаціями щодо пріоритетів у відповідності з *acquis* ЄС щодо податків

- Представлено та продемонстровано на практиці основні операційні (ІТ) рішення, що діють у податковій сфері ЄС

- Проведено семінари та надано рекомендації щодо впровадження наступних нормативно-правових актів:

- Директива Ради (ЄС) 2020/262 від 19 грудня 2019 року, що встановлює загальні умови оподаткування акцизним збором та відповідні Регламенти Комісії щодо податкового складування;

- Практика ЄС щодо оподаткування та контролю за використанням сировини, з якої виробляються підакцизні товари;

- Практика застосування рішень Суду ЄС для розгляду податкових спорів та застосування ІТ-рішень для адміністрування податкових спорів;

- Директива Ради (ЄС) 2016/1164 від 12 липня 2016 року, що встановлює правила проти практик ухилення від сплати податків, які безпосередньо впливають на функціонування внутрішнього ринку (ATAD1), перегляд Загального правила боротьби зі зловживаннями (GAAR);

- Директива Ради (ЄС) 2009/133 від 19 жовтня 2009 року про загальну систему оподаткування, що застосовується до злиття, поділу, часткового поділу, передачі активів та обміну акціями щодо компаній різних держав-членів і до передачі зареєстрованого офісу SE або SCE між державами-членами;

- Директива Ради (ЄС) 2021/514 від 22 березня 2021 року про внесення змін до Директиви ЄС 2011/16 про адміністративне співробітництво у сфері оподаткування, відомої як «DAC 7»;

- Практична імплементація Директиви ЄС про адміністративне співробітництво та правової бази ОЕСР щодо обміну інформацією.

- Проведено комплексний аналіз гармонізації законодавства України з ПДВ до Директиви ЄС про ПДВ відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС;

- Готуються порівняльні таблиці на відповідність українського законодавства директивам ЄС з оподаткування;

- Надано рекомендації та оцінки міжнародних експертів щодо практики ЄС імплементації та застосування окремих положень Директив ЄС.

2. Впровадження стандартів ОЕСР щодо автоматичного обміну інформацією (AOI) за стандартами CbC та CRS:

- Презентовано міжнародний досвід та надано рекомендації міжнародними експертами щодо побудови бізнес-процесів в податковій адміністрації, застосування ІТ-рішень, використання інформації, отриманої в рамках AOI для цілей податкового контролю;

- Надано рекомендації щодо впровадження AEOI в Україні та підтримка у розробці дорожньої карти щодо впровадження AEOI;

- Надано методичну підтримку у розробці нормативно-правових актів щодо імплементації AOI;

- Розроблено первинне законодавство про CRS, та прийнято парламентом у другому читанні;

- Розроблено та прийнято проект підзаконного акту про CRS;

- Розроблено проекти методологій CRS/CbC для розгортання ІТ;

- Розроблено функціональні вимоги для розробки та впровадження Підсистеми автоматичного обміну інформацією (CbC/CRS);

- Розпочато розробку ІТ-підсистеми «Автоматичний обмін податковою інформацією» як складової ІТС «Міжнародний автоматичний обмін інформацією»;

- Розроблено проекти методологій ДПС щодо процедур CRS;
- Проведено семінари з практики застосування CRS для інших установ та асоціацій;
- Підтримано організацію дводенного семінару з експертами ОЕСР щодо правил і процедур CRS;
- Надано підтримку Мінфіну для розробки листа з роз'ясненням практичних питань застосування CRS;
- Мінфіну було надано підтримку для зйомок **4 відео**, щоб розвінчати ключові міфи навколо впровадження CRS;
- Міністерство фінансів та ДПС отримали підтримку в нагляді за оцінкою управління інформаційною безпекою, проведеної Глобальним форумом;
- Розроблено та прийнято підзаконний акт СбС.

3. Підтримка вдосконалення податкової правової бази з метою впровадження практики ЄС/ОЕСР у сфері оподаткування:

- Надано методичну підтримку під час розробки та обговорень положень податкового законодавства щодо впровадження заходів BEPS;
- Надано підтримку Міністерству фінансів України у підготовці узагальнюючих податкових консультацій щодо оподаткування та інформаційних листів ДПС платникам податків щодо нових норм податкового законодавства, яке імплементує BEPS заходи;
- Надано рекомендації щодо застосування принципу «зміст над формою», непрямих методів оподаткування, розподілу відповідальності;
- Надано рекомендації щодо впровадження практики ЄС щодо заходів податкового контролю щодо неформальної економіки, включаючи електронну комерцію через електронні платформи, застосування прямих і непрямих методів для зменшення неформальної активності та практики повідомлень про порушення;
- Надано рекомендації щодо застосування непрямих методів оподаткування, положень законодавства, судової практики, а також внутрішньої методології адміністрування податків;

- Надано рекомендації щодо впровадження практик процедур взаємного узгодження (MAP) та процедур попереднього узгодження (APA);
- Надано підтримку участі у заходах Глобального форуму ОЕСР;
- Надано експертну підтримку Міністерству фінансів України при проходженні першого етапу перевірки Глобального форуму ОЕСР з питань виконання Стандарту обміну інформацією за запитом (EOIR);
- Розроблено законодавство, що стосується рекомендацій OECD EIOR, та прийнято парламентом у другому читанні;
- Інституційна спроможність розвивається шляхом фінансування доступу до міжнародних платформ знань і перекладу документів.

4.Розвиток системи управління податковими ризиками:

- Надані рекомендації високого рівня щодо створення комплексної системи управління податковими ризиками;
- Надано рекомендації щодо функцій управління податковими ризиками, стратегії управління ризиками та методики визначення ризиків;
- Надано рекомендації щодо підготовки Проекту Стратегії дотримання податкового законодавства;
- Надані рекомендації щодо аспектів функціональних вимог та структури сховища даних (Data Warehouse);
- Розроблено функціональні вимоги до ІТ-системи “Система обліку даних реєстраторів розрахункових операцій” (СОД РРО).

5.Впровадження електронного аудиту:

- Надано рекомендації щодо електронного аудиту, його методології та бізнес-процесів у податкових органах;
- Здійснено аналіз бізнес-процесів для запровадження електронного аудиту;
- Розроблено функціональні вимоги до програмного забезпечення для електронного аудиту;
- Надано методологічну підтримку для розробки технічного опису стандартного аудиторського файлу SAF-T UA;

- Розроблено перший проект методології електронного аудиту (аудиторські тести).

6. Вдосконалення аудиту трансфертного ціноутворення:

- Надано підтримку у підготовці нормативно-правових актів, щодо застосування правил встановлення відповідності умов контрольованих операцій щодо сировинних товарів принципу «витягнутої руки»

- Здійснено аналіз бізнес-процесів для функції контролю за встановленням відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки»

- Надано допомогу в розробці Технічних вимог до ІТ-системи обробки великих даних, оцінки та ідентифікації ризиків трансфертного ціноутворення;

- Впроваджується ІТ-система обробки великих даних, оцінки та ідентифікації ризиків трансфертного ціноутворення.

7. Впровадження моделі централізованого обслуговування шляхом модернізації контактного центру ДПС:

- Здійснено аналіз існуючих бізнес процесів Контакт-центру та сервісних центрів ДПС;

- Презентовано кращу міжнародну практику щодо побудови бізнес-процесів контактного центру податкової адміністрації та надано рекомендації міжнародних експертів;

- На основі проведеного аналізу та рекомендацій міжнародних експертів розроблено Концепцію нової моделі обслуговування платників податків для Контакт-центру та сервісних центрів ДПС;

- Підготовлено Технічні вимоги для здійснення модернізації контакт центру, проведено закупівлі, здійснюється монтаж обладнання та розпочато розробку ПЗ;

- Впроваджено сучасну концепцію Контакт-центру, включаючи придбання сучасного ІТ-обладнання та програмного забезпечення;

- Розроблено проект Концепції вимірювання якості послуг (для модернізованого Контакт-центру).

8. Впровадження програмних касових апаратів:

- Надано допомогу у розробці нормативно-правових актів щодо програмних касових апаратів;
- Надано рекомендації щодо практики ЄС з впровадження електронних касових апаратів, IT-архітектури та процедури роботи касових апаратів;
- Надано рекомендації щодо практики ЄС із застосування даних касових апаратів для управління ризиками та податкового контролю;
- Надано рекомендації щодо практики ЄС із правового регулювання роботи касових апаратів;
- Підготовлено технічні вимоги для розробки ПРРО для iOS та web-версії та удосконалення ПРРО для Android та Windows;
- Розроблено нові версії безкоштовного програмного забезпечення ПРРО для iOS та Web, а також удосконалено ПЗ для Android та Windows;
- Розроблено безкоштовний додаток мобільних касових апаратів для IOS та web-версії, а також вдосконалення версій Android і Windows;
- Проводиться комунікаційна кампанія щодо розширення сфери використання програмних касових апаратів;
- Рекомендації щодо комунікації податкової адміністрації з питань впровадження електронних касових апаратів на основі найкращої практики Словаччини підготовлено для використання в комунікаційній кампанії щодо електронних касових апаратів.

Дізнайтеся більше інформації: <https://tax.gov.ua/baneryi/programni-rro/>

9. Створення Єдиного податкового рахунку:

- Надано підтримку у розробці нормативно-правових актів щодо запровадження та функціонування Єдиного податкового рахунку;
- Надано рекомендацію щодо розробки операційної моделі Єдиного податкового рахунку та алгоритмів ранжування;
- Здійснено супровід підготовки функціональних та технічних вимог до модуля загального контролю Єдиного податкового рахунку та технічних

вимог до модернізації Податкового блоку для обліку податків, сплачених на Єдиний податковий рахунок, у розрізі територіальних громад.

10. Оптимізація податкових спорів в апеляційних та судових установах:

- Презентовано європейську законодавчу та судову практику у сфері оподаткування та розгляду податкових спорів, а також щодо запобігання податковим спорам;

- Надано рекомендації щодо процедури вирішення податкових спорів шляхом укладання мирових угод та медіації;

- Надана підтримка щодо підготовки проєктів змін до законодавства з вдосконалення процедури податкових спорів;

- Розроблено методології для категорій справ у податкових спорах;

- Здійснено перегляд бізнес-процесів для процедури адміністративного оскарження податкових спорів та їх супроводу у судах;

- Розроблено функціональні вимоги до ІТ-системи для адміністрування податкових спорів на етапі адміністративного оскарження та судового розгляду та розпочато її впровадження.

11. Покращення адміністрування податків на майно:

- Презентовано кращий міжнародний досвід адміністрування податків на майно;

- Надано рекомендації щодо вдосконалення управління податками на майно.

12. Покращення основи управління податковим боргом:

- Презентовано кращий міжнародний досвід адміністрування податкового боргу;

- Надано рекомендації щодо вдосконалення управління податковим боргом.

13. Покращення адміністрування акцизного податку:

- Здійснено перегляд бізнес-процесів адміністрування акцизних марок;

- Надано підтримку у підготовці нормативно-правових актів, що регулюють адміністрування марок акцизного податку.

14. Забезпечення єдиного підходу до податкового законодавства:

- Надано допомогу ДПС у підготовці інформаційних листів ДПС платникам податків щодо нового податкового законодавства;
- Надано допомогу Міністерству фінансів України у підготовці узагальнюючих податкових консультацій щодо застосування податкового законодавства;
- Здійснено перегляд бізнес-процесів надання індивідуальних консультацій.

15. Модернізація електронного кабінету платників податків:

- Розроблено концепцію мобільної версії електронного кабінету платників податків та пропозиції щодо розширення функціональних можливостей електронного кабінету.

16. Підтримка трансформації ДПС в Єдину юридичну особу, що передбачає вдосконалення внутрішніх процедур та розвиток нової системи управління документами (електронний документообіг):

- Здійснено перегляд бізнес-процесів документообігу ДПС;
- Розроблено функціональні вимоги до програмної системи Електронного документообігу.

Що ж стосується законодавчих ініціатив стосовно удосконалення кадрового забезпечення ДПС, то останній законопроект, який стосується змін в податковій службі був зареєстрований у ВРУ 09.04.2023 року Проект Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо встановлення особливостей проходження служби в податкових органах та проведення атестації посадових осіб податкових органів» [22]. Автори законопроекту пропонують внести до тексту Податкового кодексу України положення щодо:

- умов прийняття на роботу працівників до контролюючих органів;
- правового статусу керівника ДПС України;
- його призначення на підставі нового окремого конкурсу і підстав для звільнення;

- гарантії його незалежності під час перебування на посаді;
- проведення зовнішньої незалежної оцінки (аудиту) ефективності діяльності ДПС України та роботи Комісії з проведення такої оцінки;
- оплати праці працівників ДПС України;
- проведення одноразової атестації за результатами прийняття цього законопроекту.

Проте варто зазначити, що експертами визначено зауваження до цього законопроекту, з якими ми повністю погоджуємось, зокрема, податківці є насамперед державними службовцями, на яких розповсюджуються загальні норми Закону України «Про державну службу», що визначає порядок реалізації громадянами України права доступу до державної служби. Крім того ухвалено Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», який визначає організацію, повноваження та порядок діяльності центральних органів виконавчої влади України. Водночас, згідно з п.1.1 Податкового кодексу України, цей кодекс регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, і в цьому контексті питання прийняття на роботу до контролюючих органів, заробітної плати тощо, до сфери регулювання цього закону не входить.

Ми погоджуємось з Девідом Хелмером, керівником глобального напрямку послуг ЕУ з операційних аспектів податкових та фінансових служб, який зазначає, що «для того, щоб справлятися зі стрімким потоком змін у регулюванні та законодавстві та добиватися більших результатів із меншими витратами, податкові служби повинні трансформувати свою діяльність, приділяючи пріоритетну увагу витратам, корисному ефекту та ризикам при інвестуванні коштів у кадри та технології» [13].

7. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ФІСКАЛЬНИХ СЛУЖБ

З точки зору світового досвіду, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) кожні два роки публікує аналітичні матеріали з питань податкової політики та адміністрування, щоб представити фундаментальні елементи сучасних систем адміністрування податків та відобразити основні тенденції їх розвитку. [23].

Ці публікації зазвичай містять широкий спектр фактичних даних про специфіку практичної діяльності податкових адміністрацій, аналітичні матеріали, що висвітлюють ключові тенденції, останні нововведення, приклади найкращих практик та показники ефективності податкового адміністрування в країнах. Основною метою публікацій є обмін інформацією для сприяння діалогу між працівниками податкових служб щодо розвитку податкових систем та практики управління. Публікація складається з семи (9) розділів, що містять числові дані, опис тенденцій та коментарі щодо фактичних або очікуваних показників у кожній сфері. Експерти ОЕСР розглядають ефективність та результативність системи адміністрування податків у наступних сферах:

- складність та послідовність процесу реєстрації платників податків;
- вартість обробки податкових декларацій та платежів;
- підтримка та послуги для платників податків з метою заохочення/забезпечення добровільного, повного та своєчасного виконання податкових зобов'язань
- система податкового аудиту;
- управління податковим боргом;
- вирішення податкових спорів.

Зокрема, в останньому звіті підкреслюється значний імпульс змін, що відбуваються в податковому адмініструванні, зокрема

- за рахунок використання нових технологій, інструментів та даних для підвищення ефективності та надання сучасних послуг;
- прагненням зменшити вартість податкових операцій та навантаження на платників податків
- прийняттям на себе нових обов'язків;
- впровадження великих і значних змін у міжнародних податкових правилах, у тому числі за результатами боротьби з розмиванням бази оподаткування та виведенням прибутку з-під оподаткування (BEPS).

Відповідно, зроблено висновок, що фактична ефективність надання послуг податковою адміністрацією постійно зростає. По-перше, загальні показники ефективності роботи податкових адміністрацій, охоплених дослідженням, загалом покращилися за останні два роки, головним чином завдяки стабільному зростанню надання та використання цифрових послуг, зокрема для підтримки самообслуговування платників податків, використання електронних каналів для подачі звітності та сплати податків, а також покращенню комунікації по телефону.

Варто зазначити, що заслуговує на увагу інструмент для діагностичної оцінки системи адміністрування податкових платежів (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool – TADAT1) [23] було розроблено з метою отримання об'єктивної оцінки стану ключових компонентів кожної системи адміністрування податків. Для цього експерти визначили дев'ять ключових сфер ефективності (КСЕ), які охоплюють основні функції та процедури адміністрування. Інструмент призначений для стандартизованої оцінки інституційної ефективності об'єкта оцінки та отримання об'єктивної інформації про стан ключових компонентів національної системи адміністрування податків. За словами самих розробників, використання цього інструменту дозволяє виявити відносні сильні та слабкі сторони системи адміністрування податків і, водночас, завдяки стандартизованому підходу, забезпечує формування єдиної картини стану системи адміністрування податків усіма зацікавленими сторонами (офіційними органами влади країни,

міжнародними організаціями, країнами-донорами, організаціями, що надають технічну допомогу).

З 2015 року, коли було прийнято методологію, публікується практичний посібник (TADAT Field Guide). Інструмент був використаний у більш ніж 15 країнах. На основі консультацій з експертами та зворотного зв'язку від керівників податкових адміністрацій різних країн інструмент було вдосконалено шляхом введення додаткових індикаторів та параметрів для його оцінки, щоб зробити стан сфери ефективності більш зрозумілим. Згідно з новою версією практичного посібника, оцінка дев'яти сфер реальної ефективності базується на 32 індикаторах (28 за попередньою версією), кожен з яких включає оцінку від 1 до 4 параметрів, що дає загалом 54 (47) оцінюваних параметрів, забезпечуючи таким чином максимально широке охоплення досліджуваного явища.

Методологія TADAT передбачає оцінку фактичної діяльності податкових органів за наступними напрямками:

- наявність повної, достовірної та актуальної бази даних зареєстрованих платників податків;
- ефективність системи управління ризиками;
- спрямованість на підтримку добровільного дотримання податкового законодавства платниками податків;
- своєчасність подання податкових декларацій та своєчасність сплати податкових зобов'язань;
- повнота та достовірність інформації, що надається платниками податків у деклараціях;
- наявність справедливої, простої та доступної системи вирішення податкових спорів;
- наявність ефективної системи управління доходами;
- підзвітність та прозорість податкових органів перед урядом та громадськістю.

8. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ЄС У СФЕРІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Основним напрямком роботи ДПС України є цифрова трансформація ДПС, як нами було зазначено за останні роки податковими органами виконано багато проектів щодо електронного адміністрування податкових платежів, що призвело до кращого ставлення платників податків до податкових органів. Сьогодні ДПС України ставить наступні завдання щодо подальшого удосконалення діджиталізації ДПС (рис.8.1).

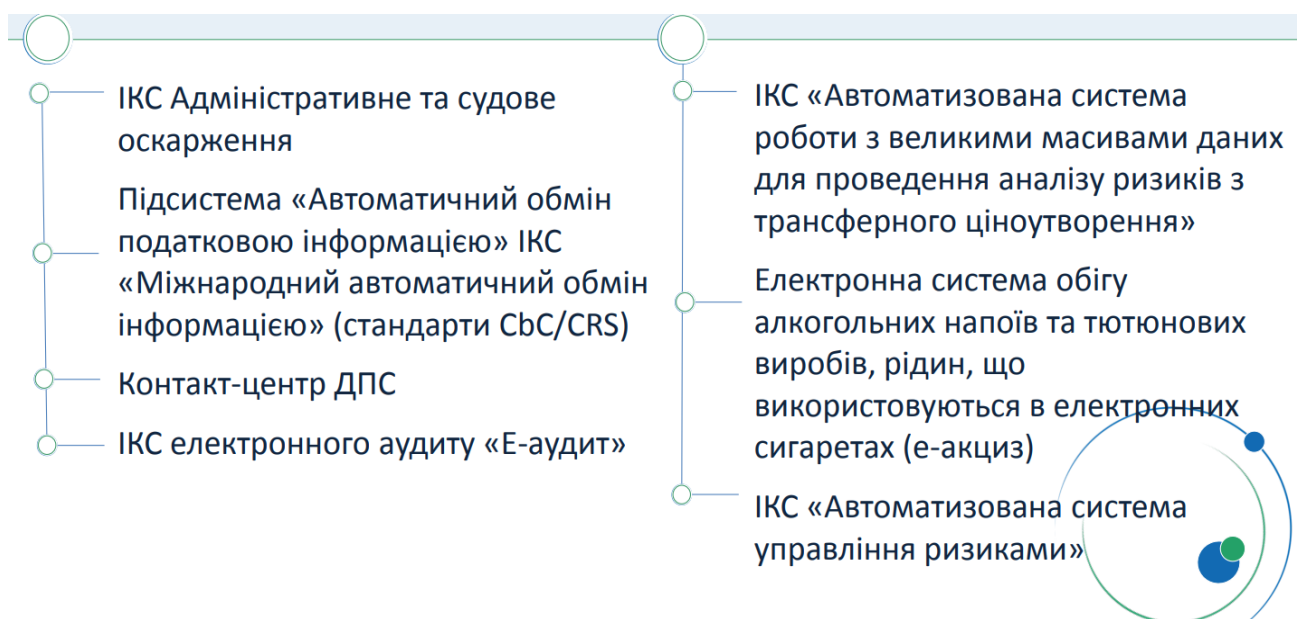


Рис.8.1. Портфель проектів цифрової трансформації [12]

Основні напрямки проекту цифрової трансформації у період 2023-2025 роки (Додаток 3).:

1. Для підвищення оперативності при виконанні судових рішень Аналіз судової практики для підвищення ефективності - Створення підсистем ІКС «Адміністративне та Судове оскарження».

2. Для запобігання ухиленню від сплати податків, упередження розмивання податкової бази, при неправомірному застосуванні положень міжнародних договорів - Розвиток ІКС «Міжнародний автоматичний обмін інформацією» модуль CRS/CbC.

3. Покращення послуг платникам податків: Клієнтоорієнтованість Розвиток Оптимізація Оцінювання якості - Контакт-центр ДПС.

4. Впровадження ефективного регулювання на засадах ризикоорієнтованого підходу - ІКС електронного аудиту «е-Аудит».

5. Підвищення рівня ефективності кількісного та якісного аналізу великих масивів інформації для цілей податкового контролю у сфері трансфертного ціноутворення - ІКС «Автоматизована система роботи з великими масивами даних для проведення аналізу ризиків з трансферного ціноутворення» [12].

6. Забезпечення простежуваності обігу алкогольних напоїв - Створення ІКС електронного адміністрування акцизного податку з алкогольних напоїв за допомогою марки акцизного податку (е-акциз).

7. створення умов для сприяння дотриманню податкового законодавства та мінімізації ризиків несплати податків та стимулювання підвищення рівня податкової культури - ІКС «Автоматизована система управління ризиками» (АСУР).

Варто зазначити, що частина стратегічних завдань вже виконано протягом 2023 року, частина заплановано виконання у 2024-2025 років. Особливу вагу приділено напрямкам стосовно електронного аудиту «е-Аудит» та трансфертного ціноутворення. Джерело фінансування цього проєкту - міжнародна технічна допомога : EU4PFMта та ТАПАС.

У Верховній Раді України зареєстровано урядовий законопроект про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності роботи податкових органів (реєстр. № 9471 від 10.07.2023 р.). Цей проєкт закон підготовлено на виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220, якою, зокрема, передбачено внесення змін до Податкового кодексу України з метою законодавчого врегулювання питання затвердження Міністром фінансів України переліку ключових показників ефективності роботи податкових органів та Методики їх розрахунку.

Проектом Закону запропоновано внести зміни до Податкового кодексу України, зокрема:

1) доповнити функції контролюючих органів пп. 19-1.1.48-1 такого змісту:

«19-1.1.48-1. здійснюють заходи стосовно досягнення цільових значень ключових показників ефективності роботи податкових органів за звітний період, затверджених керівником центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, та подають звіт про їх виконання;»;

2) повноваження Мінфіну доповнити пп. 19-2.1.6-1 такого змісту:

«19-2.1.6-1. затверджує перелік ключових показників ефективності роботи податкових органів та Методику їх розрахунку;».

Згідно з пояснювальною запискою відповідні зміни забезпечать законодавчі підстави для прийняття наказу Мінфіну, відповідно до якого буде:

–затверджено ключові показники ефективності роботи податкових органів, які дають змогу оцінити, зокрема:

–повноту вжитих податковими органами заходів щодо дотримання платниками податків вимог податкового законодавства;

–рівень задоволеності платників податків послугами ДПС;

–передбачено звітування про результати виконання переліку ключових показників ефективності та відповідальність податкових органів за їх невиконання.

У разі прийняття Закон набере чинності з дня, наступного за днем його опублікування.

Досліджуючи Національну стратегію доходів України (НСДУ) до 2030 років, затверджену КМУ 20 грудня 2023 року нами проаналізовано деякі напрями в частині податкової політики та адміністрування податків, а саме:

Зазначено, що заходи щодо реформування податкової політики та податкового адміністрування взаємопов'язані та взаємозалежні. Серед них є

дві ключові реформи, від успішного та повного виконання яких залежить можливість впровадження змін, які є найбільш фундаментальними для платників податків:

1. Виконання заходів, визначених підпунктом 4.2.3(b) «Безпека використання даних та доступ до інформації про обсяг та обіг коштів платників податків на їх рахунках у банках», у частині забезпечення конфіденційності та захисту даних в системах ДПС (в тому числі інформації, одержаної від платників податків та податкових агентів).

2. Реалізація Концепції управління ризиками в ДПС із поступовою інтеграцією системи управління податковими ризиками в основу управління діяльністю контролюючого органу, як визначено підрозділом 4.2.2(a) «Управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками)».

На нашу думку, до найбільш значимих заходів слід також віднести заходи щодо посилення доброчесності, оскільки сьогодні має місце значний обсяг дискреційних повноважень у працівників ДПС. Питання корупції є проблемним для діяльності всієї інституції. В стратегії обґрунтовано антикорупційну програму та протидію випадкам корупції. Крім того визначено заходи щодо вдосконалення кадрової політики ДПС. Проте на нашу думку, для вирішення вищезазначених проблем потрібно вирішити питання щодо гідної оплати праці працівникам ДПС України та відповідальності за не виконання запланованих завдань.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки щодо стратегії розвитку та оцінки ефективності її розвитку та охарактеризувати його результати, а саме:

1. Визначено, що в ході модернізації ДПС у контексті розвитку електронного адміністрування визначено такі результати:

- впроваджено інформаційні системи «Податковий блок» та «Управління документами»;
- введено в експлуатацію «Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс» інформаційно-довідкового департаменту ДПС, який надає уніфіковані консультаційні послуги платникам податків усієї країни;
- створено єдиний вебпортал ДФС України;
- запроваджено спектр електронного сервісу для платників податків;
- впроваджено автоматизовану систему «Єдине вікно подання електронної звітності»;
- розроблено та впроваджено електронний кабінет платника податків;
- впроваджено систему дистанційного податкового супроводження великих платників податків через Центральний офіс по обслуговуванню платників даної категорії;
- впроваджено системи електронного адміністрування податку на додану вартість.

2. З'ясовано, що внаслідок модернізації інформаційної системи ДПС, її інтеграції досягнуто: усунення дублювання даних; несуперечливість даних; принцип одноразового введення даних; оптимізація зберігання даних (структури, складу, характеристик); можливості стандартизації (спрощення обміну, контролю і відновлення даних); безпека колективного використання даних (захист даних від несанкціонованого доступу).

3. Обґрунтовано, що впровадження системи «Податковий блок», яка є фундаментальною основою електронного адміністрування, забезпечує централізацію баз даних; спрощує процедури, які виконуються в податкових

органах; підвищує ефективність діяльності працівників органів ДПС.

4. Здійснено огляд інструментів оцінювання ефективності податкового адміністрування в Україні й показано, що загалом затверджена ДПСУ система ключових показників ефективності відповідає аналогічній світовій практиці. Водночас ця система показників є неповною. На нашу думку, 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.

5. Досліджуючи історію становлення фіскального відомства нами автором визначено, що всі зміни організаційних та функціональних складових податкових органів здійснювались задля впровадження нових проєктів та стратегій для покращення їх діяльності та збільшення податкових надходжень до бюджету, а це в свою чергу призводить до додаткових витрат, створює бюрократичні перепони з конфліктними наслідками між керівниками фінансових служб, порушує стабільність в роботі контролюючого органу у сфері оподаткування.

6. Узагальнено, що в удосконаленні стратегії в розробці стратегії розвитку податкових органів та в удосконаленні оцінки ефективності їх діяльності зацікавлені: Міністерство фінансів України; ДПС України; зарубіжні партнери, які надають допомогу для впровадження модернізаційних проєктів та виконання стратегічних завдань податкових органів; платники податків і зборів.

Враховуючи значну зацікавленість всіх стейкхолдерів щодо розвитку ДПС України та об'єктивної оцінки її ефективності потрібно виробити таку систему оцінювання діяльності податкових, яка буде прозорою, відкритою, якісною, зрозумілою не лише для фахових експертів, а й для платників податків.

7. Аргументовано, що оцінка діяльності ДПС України виходячи з необхідності виконання доведених Міністерством фінансів України індикативних показників доходів в умовах завищення доходної частини бюджету (за принципом забезпечення покриття витратної частини бюджету) змушує податкову службу виконувати доведені показники будь-якою ціною. Виконання індикативних показників в більшості випадків не прив'язано до економічних показників розвитку певних галузей та регіонів, що перетворює цей процес в механізм тиску на бізнес. В більшості випадків система розподілу між областями та районами показників, доведених Міністерством фінансів України, має ознаки корупції.

За таких умов перетворення служби з фіскальної в сервісну становиться другорядним завданням, кожного разу поступаючись завданню з наповнення бюджету.

8. Визначено, що наразі основним напрямком роботи ДПС України є цифрова трансформація ДПС. Сьогодні ДПС України продовжує роботу щодо подальшого удосконалення діджиталізації податкових органів. НСДУ визначено основні напрямки щодо подальшого розвитку цифровізації: інтеграція інформаційно-комунікаційних систем ДПС із системами ЄС; безпека використання даних та доступ до інформації про обсяг та обіг коштів платників податків на їх рахунках у банках; ІТ-консолідація інформаційних ресурсів та забезпечення їх адміністрування незалежним адміністратором

8. Виокремлено, що серед основних напрямків вдосконалення податкового адміністрування є:

- в частині посилення доброчесності – це підвищення довіри громадськості та створення позитивного іміджу ДПС та антикорупційна програма та протидія випадкам корупції;

- в частині підвищення рівня дотримання податкового законодавства – це покращення роботи з податковим боргом фізичних та юридичних осіб; усунення проблем із збором, передачею, зберіганням та аналізом даних про проведені розрахункові операції; удосконалення адміністрування акцизного

податку; обмін інформацією для податкових цілей; автоматизація процедур податкового контролю за трансфертним ціноутворенням; удосконалення процесів організації та проведення документальних і фактичних перевірок; управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками).

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755 VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Барановський М.В. Еволюція інститутів фіскальної служби України. Публічне управління і адміністрування в Україні Випуск 14. 2019 С.23-28
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та СД) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
4. Досягнення цільових значень ключових показників ефективності роботи(КPI) ДПС України за 2019 рік URL: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/398266.html>
5. Звіт про досягнення цільових значень Ключових показників ефективності Державної податкової служби України (КPI ДПС) у 2020 році URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/310/398266/Dodatok_Zv_t_gruden_.doc
6. 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
7. Коваль М.В. Реформування правоохоронних органів у сучасних умовах. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/22631/>
8. Концепція створення електронного сервісу «Електронний кабінет платника податків» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2012 року № 1007р. URL : Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/10072012%D1%80>.
9. Матвейчук Л. О. Модернізація державної податкової служби в контексті розвитку електронного оподаткування. Аспекти публічного управління. 2016. № 1-2. С. 81-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_1-2_12.
10. Місія, стратегічні цілі та пріоритети ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/misiya-ta-strategichni-tsili/>
11. Наказ Державної податкової служби України від 22.11.2021 № 965 «Про

затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022 – 2024 роки» (із змінами) URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/misiya-ta-strategichni-tsili>.

12. .Офіційний сайт ДПС України URL: <https://tax.gov.ua/>

13. Офіційний сайт ЕУ URL: https://www.ey.com/uk_ua/tax/three-things-tax-functions-should-prioritize-in-their-investments

14. План заходів з реалізації стратегічних цілей діяльності ДПС та звіти про його виконання на 2023 рік. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/667790.html>

15. Пріоритети діяльності Державної податкової служби України на 2023 рік URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/misiya-ta-strategichni-tsili>

16. Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року №1200. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnoyi-podatkovoyi-sluzhbi-ukrayini-ta-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-ukrayini>

17. Про утворення Інформаційно-довідкового департаменту державної податкової служби : По- станова Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2007 року № 1049. : Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1049-2007-%D0%BF>.

18. Синчак В. П. Вплив публічної політики податкової служби на національну безпеку в бюджетній сфері. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір:» (м. Хмельницький, 23 квітня 2019 року) / За ред. О.Г. Турченко. Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 435с. URL: <http://C:/Users/Admin/Downloads/6766-%>

19. Стратегічний план розвитку державної податкової служби України на період до 2013 року : Наказ ДПА України від 07 квітня 2003 року № 160

Портал

ЛІГА

ЗАКОН.

URL::

http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GDPI6021.html.

20. Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013-2018 роки. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/8692013%D1%80>.

21. Цифрова трансформація ДПС України. Дорожня карта. URL :https://tax.gov.ua/data/material/000/573/689341/Dorozhnya_karta.pdf. Офіційний сайт ДПС України URL: <https://tax.gov.ua/>

22. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України URL :<https://www.kmu.gov.ua/>

23. 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

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

Етапи модернізації податкового відомства у період 1997-2003 рр [9]

Рік	Етапи модернізації
1997	Створення робочої групи з модернізації ДПС України. (Початок розробки Концепції розвитку ДПС України)
1998	Формування Адміністративної ради та Робочої групи з розробки та впровадження проекту модернізації (Визначено Стратегічні напрями розвитку ДПС України, розроблено Концепцію розвитку ДПС України)
1999	Створення Управління розвитку та модернізації ДПС. Розробка: проекту модернізації ДПС України; плану впровадження проекту модернізації ДПС України; проекту створення інспекції по роботі з великими платниками податків; проекту вдосконалення процесу примусового стягнення податкової заборгованості
2000	Утворення Департаменту розвитку та модернізації ДПС.
2001	Створення Внутрішньої консультативної групи з впровадження Програми модернізації на центральному, обласному та районному рівнях. Затвердження Стратегічного плану розвитку ДПС України на 2002-2004 рр.
2002	Створено Громадську колегію при ДПА України. Звернення України до Міжнародного банку реконструкції та розвитку з проханням надати підтримку у вигляді двох позик.
2003	Підписання Угоди про позику (проект «Модернізація державної податкової служби–1») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку. Прийняття Закону України «Про ратифікацію Угоди про позику (проект «Модернізація державної податкової служби–1») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку.

Реформи та стратегії розвитку ДПС

Документ	Місія	Стратегічні цілі
2012 р. (інформація з сайту, офіційний документ відстуній)	Адмініструвати податкову систему України, надавати послуги платникам податків і, як наслідок, забезпечити наповнення дохідної частини бюджету.	1. Удосконалення системи адміністрування податків і зборів. Впровадження електронних сервісів обслуговування і нових моделей податкового супроводу великих платників податків. 2. Стимулювання інвестиційного клімату, зростання економіки, створення рівних конкурентних умов. Неупереджене, справедливе застосування чинного законодавства, обмеження можливості корупційних проявів. 3. Забезпечення стабільного і ритмічного наповнення бюджетів всіх рівнів. 4. Стабілізація податкового законодавства. Ініціювання удосконалення законодавчих змін здійснювати в тісному діалозі з бізнесом та громадськістю, знаходити паритет інтересів держави і підприємців. 5. Підвищення рівня податкової культури та її пропаганда серед всіх учасників податкового процесу.
Постанова КМУ від 18 грудня 2018 р. № 1200 «Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України»	Підвищення ефективності роботи ДФС шляхом вдосконалення її організаційного структури за функціональним принципом, а також забезпечення належної координації її роботи.	1. Вдосконалити організаційну структуру органу влади, який реалізує податкову та митну політику, за функціональним принципом; 2. Створити підґрунтя для демілітаризації податкових органів; 3. Покращити якість сервісів, що надаються платникам податків; 4. Підвищити прозорість та підзвітність роботи податкових та митних органів; 5. Виконати зобов'язання, взяті Україною перед Міжнародним валютним фондом, та зобов'язання відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС.

Наказ ДПС України від 10.12.2019 № 205 «Про затвердження місії та стратегічних цілей ДПС до 2022 року»	ДПС України є повністю прозорою, сучасною та технологічною податковою службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції	1. Створення єдиної юридичної особи та ефективне управління діяльністю 2. Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів 3. Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві 4. Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів 5. Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди
Наказ ДПС України від 22.11.2021 № 965 «Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022 – 2024 роки» (із змінами)	Ми є повністю прозорою, сучасною та технологічною податковою службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції	1.Ефективне управління діяльністю; 2.Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів; 3.Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві; 4.Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів; 5.Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Міністр фінансів України

Сергій МАРЧЕНКО

2023 року

Пріоритети діяльності

Державної податкової служби України на 2023 рік

1. Ефективне управління діяльністю

- 1.1. Удосконалення розвитку системи внутрішнього контролю в ДПС.
- 1.2. Удосконалення та автоматизація робочих процесів і процедур.
- 1.3. Розвиток ефективної, сучасної, стабільної та захищеної ІТ-інфраструктури, враховуючи особливості функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану.

2. Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів

- 2.1. Спрощення адміністрування податків.
- 2.2. Удосконалення підходів і процедур податкових перевірок з урахуванням положень законодавчих актів, у тому числі запроваджених на період дії воєнного стану.
- 2.3. Здійснення заходів з розробки програмного забезпечення інформаційно-комунікаційної системи для електронного аудиту.
- 2.4. Удосконалення процедури погашення податкового боргу.
- 2.5. Посилення контролю за повнотою оподаткування доходів фізичних осіб.
- 2.6. Удосконалення прогнозно-аналітичної роботи, спрямованої на підвищення ефективності роботи податкових органів.
- 2.7. Удосконалення процесів ведення обліку платежів та контролю за достовірністю облікових показників в інтегрованих картках платників.

3. Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві

- 3.1. Розвиток зручних та доступних сервісів для платників.
- 3.2. Забезпечення якісного та швидкого консультування платників.
- 3.3. Розвиток системи зворотного зв'язку з платниками.
- 3.4. Удосконалення зовнішніх комунікацій.
- 3.5. Удосконалення системи надання індивідуальних податкових консультацій.
- 3.6. Удосконалення процедури судового оскарження з метою підвищення якості розгляду судових справ за участю органів ДПС.

4. Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів і вдосконалення аналітичних інструментів

4.1. Упровадження сучасної стратегії дотримання податкового законодавства, спрямованої на просування концепції добровільної сплати податків.

4.2. Ефективне управління ризиками та підвищення аналітичної спроможності.

4.3. Удосконалення системи здійснення контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів.

4.4. Ефективна і скоординована міжнародна співпраця та посилення міжнародного обміну інформацією.

4.5. Відновлення активного процесу звітування через ІКС «Міжнародний обмін» відповідно до умови Угоди між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки для поліпшення виконання податкових правил й застосування положень Закону США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA) та застосування заходів впливу щодо фінансових агентів, які не виконують вимоги Угоди.

4.6. Здійснення заходів з метою запровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки у податкових цілях відповідно до Загального стандарту звітності (CRS), а також комунікація із фінансовими агентами.

4.7. Здійснення заходів з метою запровадження міжнародного автоматичного обміну міждержавними звітами у податкових цілях (CbC).

4.8. Удосконалення системи податкового контролю за контрольованими іноземними компаніями та встановлення місця ефективного управління.

5. Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди

5.1. Формування корпоративної культури ДПС.

5.2. Створення сприятливих умов для професійного розвитку державних службовців, організація їх професійного навчання.

5.3. Здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції і контроль за дотриманням працівниками органів ДПС вимог антикорупційного законодавства.

**В. о. Голови Державної
податкової служби України**

Тетяна КІРІЄНКО

**Досягнення цільових значень ключових показників ефективності роботи(КРІ) Служби
за 2019/2020 роки**

№ з/п	КРІ 2019	КРІ 2020	Фактичне значення КРІ, %		Цільове значення КРІ, %	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4		5	
1	Частка податкових декларацій, поданих юридичними особами за допомогою електронних сервісів	Частка податкових декларацій, поданих юридичними особами за допомогою електронних сервісів	90,3	93,3	87	91
2	Частка податкових декларацій, поданих за основними податками фізичними особами за допомогою електронних сервісів	Частка податкових декларацій, поданих фізичними особами за допомогою електронних сервісів	67,6	73,3	58	68
3	Частка розглянутих звернень у загальній кількості звернень платників податків, поданих на сервіс «Пульс»	Частка розглянутих звернень у загальній кількості звернень платників податків, поданих до сервісу «Пульс», за якими закінчився термін розгляду	100	100	100	100
4	Частка телефонних дзвінків, прийнятих Контакт-центром протягом 5 хвилин очікування	Частка телефонних дзвінків, опрацьованих Контакт-центром ДПС протягом 5 хвилин	71,2	56,2	не менше 70	не менше 70

№ з/п	КРІ 2019	КРІ 2020	Фактичне значення КРІ, %		Цільове значення КРІ, %	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4		5	
5	Частка податкових декларацій, які подані із дотриманням вимог законодавства у загальній кількості поданих податкових декларацій (рівень своєчасного подання податкових декларацій)	Частка податкових декларацій, які подано із дотриманням вимог законодавства у загальній кількості поданих податкових декларацій (рівень своєчасного подання податкових декларацій)	98,3	96,5	98,25	98,3
6	Частка погашених (сплачених) зобов'язань, що були нараховані і підлягають сплаті (рівень добровільної сплати податкових зобов'язань)	Частка погашених (сплачених) зобов'язань, що були самостійно визначені платниками податків і підлягають сплаті (рівень добровільної сплати податкових зобов'язань)	102,8	92,1	98,4	93
7	Частка скасованих грошових зобов'язань, донарахованих підрозділами аудиту за результатами адміністративного оскарження, у загальній сумі оскаржуваних податкових повідомлень-рішень, щодо яких прийнято рішення (рівень скасування в адміністративному порядку)	Частка скасованих за результатами адміністративного оскарження грошових зобов'язань (з донарахованих за результатами контрольно-перевірочних заходів) у загальній сумі оскаржуваних податкових повідомлень-рішень, щодо яких прийнято рішення (рівень скасування в адміністративному порядку): за донарахуваннями підрозділів податкового аудиту за донарахуваннями підрозділів органів ДПС, на які покладено функції з питань адміністрування податків за донарахуваннями підрозділів	18,4	13 7,8 0,4	19	не більше 18 не більше 10 не більше 1

№ з/п	КРІ 2019	КРІ 2020	Фактичне значення КРІ, %		Цільове значення КРІ, %	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4		5	
		контролю за підакцизними товарами				
8	Частка сум грошових зобов'язань, рішення про скасування яких в адміністративному порядку прийнято Службою за результатами розгляду скарг платників податків у поточному році, у загальній сумі оскаржуваних грошових зобов'язань, визначених у податкових повідомленнях-рішеннях, винесених підрозділами, до функціональних повноважень яких належить здійснення контрольно-перевірочної роботи податків і зборів з фізичних осіб за результатами документальних перевірок платників податків (рівень скасування в адміністративному порядку)	—	3,8%	-	20%	-

№ з/п	КРІ 2019	КРІ 2020	Фактичне значення КРІ, %		Цільове значення КРІ, %	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4		5	
9	Частка узгоджених грошових зобов'язань, донарахованих за результатами перевірок юридичних осіб, у загальній сумі грошових зобов'язань, донарахованих за результатами перевірок юридичних осіб (рівень узгодження грошових зобов'язань, визначених за результатами податкового аудиту)	Частка узгоджених грошових зобов'язань, донарахованих за результатами контрольно-перевірочних заходів у загальній сумі таких грошових зобов'язань (рівень узгодження донарахованих грошових зобов'язань): за донарахуваннями підрозділів податкового аудиту за донарахуваннями підрозділів органів ДПС, на які покладено функції з питань адміністрування податків за донарахуваннями підрозділів контролю за підакцизними товарами	37,4		33	
				45,2		33
				72,4		35
10	Частка узгоджених грошових зобов'язань, у загальній сумі грошових зобов'язань, донарахованих за результатами документальних перевірок, проведених підрозділами, до функціональних повноважень яких належить здійснення контрольно-перевірочної роботи податків і зборів з фізичних осіб (рівень узгодження грошових зобов'язань, визначених за результатами контрольно-перевірочних заходів)		39,9		29	
				45,2		33

№ з/п	КРІ 2019	КРІ 2020	Фактичне значення КРІ, %		Цільове значення КРІ, %	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4		5	
11	Динаміка податкового боргу (без врахування новоствореного)	Динаміка погашення податкового боргу (без врахування новоствореного, який виник протягом звітного періоду)	скорочено на 11,3	38,8	скорочено на 10	10
12	Динаміка скорочення загальної кількості боржників	Динаміка скорочення загальної кількості боржників (без врахування суб'єктів господарювання, у яких податковий борг виник протягом звітного періоду)	31,5	75	3	10
13	Частка податкових спорів, вирішених судами різних інстанцій на користь податкових органів у загальній кількості податкових, вирішених судами різних інстанцій (кількісна результативність розгляду податкових та митних спорів у судовому порядку)	Частка податкових спорів, вирішених судами на користь органів ДПС від загальної кількості податкових спорів, розглянутих судами різних інстанцій (кількісна результативність розгляду податкових спорів у судовому порядку)	42,8	46,6	56,2	43
14	Частка суми позовів за спорами, вирішеними судами на користь податкових органів у загальній сумі за спорами, вирішеними судами різних інстанцій (вартісна результативність розгляду податкових та митних спорів у судовому порядку)	Частка суми за податковими спорами, які вирішені судами на користь органів ДПС від загальної суми за податковими спорами, розглянутими судами різних інстанцій (вартісна результативність розгляду податкових спорів у судовому порядку)	54,2	55,2	46	54,5

№ з/п	КРІ 2019	КРІ 2020	Фактичне значення КРІ, %		Цільове значення КРІ, %	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4		5	
15	—	Виконання індикативних показників доходів державного бюджету (які контролюються ДПС в межах повноважень, передбачених законодавством)	-	110,4	-	100

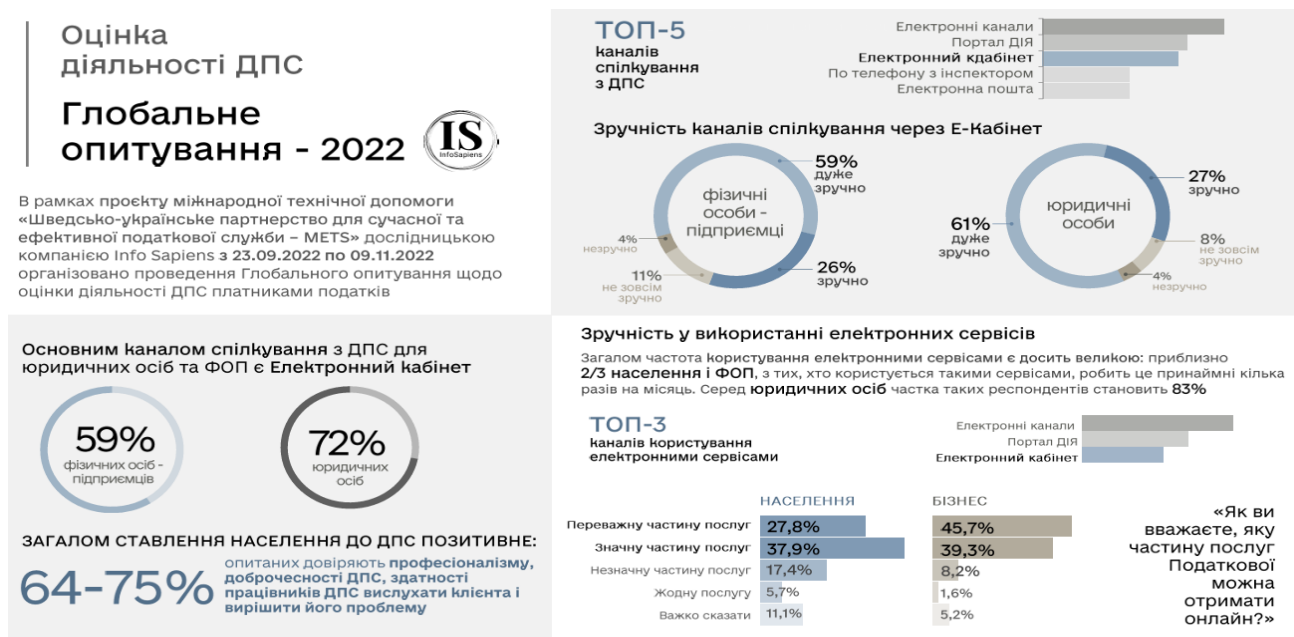


Рис. Д.1. Оцінка діяльності ДПС України [12]

Оцінка рівня цифровізації послуг ДПС

Загальнонаціональне опитування - 2022

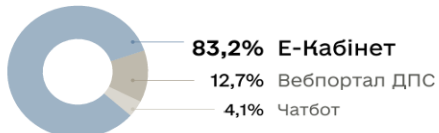
Протягом грудня 2022 року проведено щорічне загальнонаціональне опитування платників податків щодо ставлення платників до органів ДПС

Групи напрямків оцінки задоволеності послугами ДПС:

- використання онлайн сервісів, зокрема Е-Кабінету
- Центри обслуговування платників
- інформаційні ресурси
- оцінка роботи органів ДПС в цілому



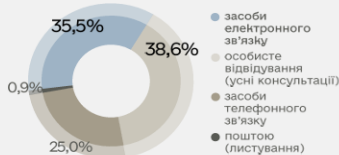
Отримання електронних сервісів



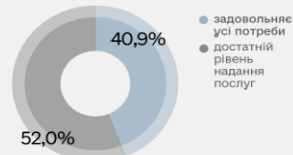
Ресурс, що використовується для подання звітності



Способи отримання консультацій в органах ДПС



«Який, на вашу думку, рівень цифровізації послуг, що надаються ДПС?»



ОЦІНКА РОБОТИ ОРГАНІВ ДПС В ЦІЛОМУ ДОСТАТНЬО ВИСОКА

85,5%

платників вважають, що працівники, які працюють в ЦОП, мають **високий рівень компетентності**

Рис.Д.2. Оцінка рівня цифровізації послуг ДПС України [12]

Звіт Департаменту персоналу за 10 місяців 2023 року

Станом на 31.10.2023 штатна чисельність апарату ДПС становить 1629 одиниць; штатний розпис укомплектований на 90,7% (1478 посад), вакансій – 9,3 % (151 посада).

Накази по особовому складу
апарату ДПС, %



Штатна чисельність територіальних органів ДПС становить 23217 шт. од., укомплектованість штатного розпису – 82,7 % (19194 посад), вакансії – 17,3 % (1023 посади).

Протягом 10 місяців 2023 року забезпечено опрацювання всіх заяв працівників, наданих структурними підрозділами ДПС. Підготовлено та видано 1401 наказ по особовому складу апарату та посадам територіальних органів ДПС, призначення та звільнення з яких

здійснюється Головою ДПС.

У 2023 році на посади державної служби до апарату ДПС призначено 332 державних службовців (з них категорії «Б» – 110 державних службовців, категорії «В» – 222 державних службовців); звільнено з апарату ДПС 319 державних службовців (з них категорія «Б» – 105 державних службовців, категорії «В» – 214 державних службовців). До територіальних органів ДПС на посади державної служби, призначення та звільнення з яких здійснюється Головою ДПС, призначено 21 заступника керівників територіальних органів ДПС. Покладено виконання обов'язків керівників територіальних органів ДПС на 36 осіб. Звільнено 1 керівника та 20 заступників керівників територіальних органів ДПС.

22 червня 2023 року в. о. Голови ДПС Тетяною Кірієнко затверджено Правила корпоративної культури ДПС.

З метою розвитку корпоративної культури в апараті ДПС організовано відвідування (екскурсії) Музею історії податкової служби України. Проведено 7 екскурсій для 152 працівників апарату ДПС.

З метою залучення молоді на державну службу Державною податковою службою України підписано 9 меморандумів про співпрацю із закладами вищої освіти (загальна кількість меморандумів – 29); забезпечено проходження практики 348 студентами в апараті та територіальних органах ДПС. Організовано проведення стажування в апараті ДПС 1 особи із числа молоді.

Державна податкова служба України долучилася до проведення Всеукраїнського інтелектуального конкурсу «Податківець майбутнього», який

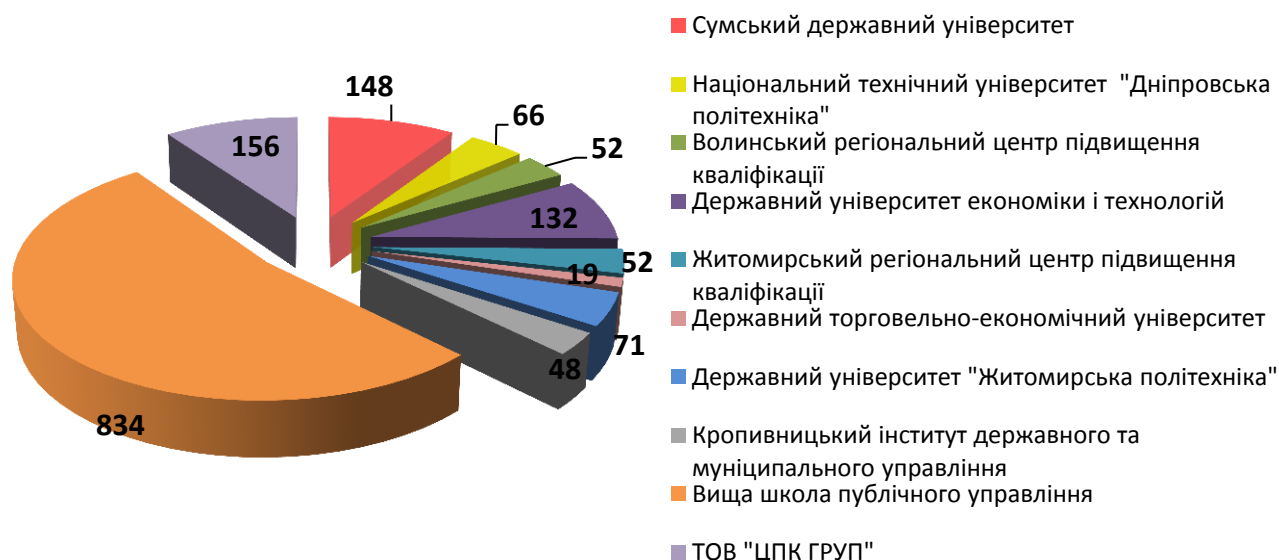
був організований Державним податковим університетом та тривав з 20 квітня по 5 травня 2023 року.

Протягом 10 місяців 2023 року 1372 державних службовця апарату ДПС вдосконалили професійні знання, вміння та навички за допомогою порталу «Управління знаннями», що засвідчено відповідними сертифікатами.

Відповідно до наказу ДПС від 21.06.2023 № 492 «Про підвищення кваліфікації посадових осіб органів ДПС у другому півріччі 2023 року» пройшли навчання:

- за спеціальною професійною (сертифікованою) програмою підвищення кваліфікації – 1171 державних службовців органів ДПС;
- за спеціальною короткостроковою програмою – 496 державних службовців органів ДПС.

**Підвищення кваліфікації державних службовців апарату ДПС
у закладах освіти у січні - жовтні 2023 року, кількість осіб**



Щонайменше 60,9% працівників апарату пройшли тематичні курси, внутрішнє навчання та взяли участь в спеціально організованих тренінгах з питань доброчесності, дотримання етичної поведінки державних службовців та кібербезпеки. Крім того, 848 (53,7%) працівників апарату, з метою самоосвіти, пройшли онлайн навчання на різних е-платформах, що підтверджено також відповідними сертифікатами.

На виконання Тематичного плану проведення внутрішніх навчань державних службовців ДПС у системі професійного навчання без відриву від роботи на 2023 рік проведено 28 внутрішніх навчань, у яких взяли участь 20450 державних службовців апарату та територіальних органів ДПС.

Відповідно до рішення Конкурсної комісії конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад», який щорічно проводиться Національним агентством України з питань державної служби, у 2023 році Державна податкова служба України здобула перемогу у Конкурсі та посіла друге місце у номінації «Внутрішнє навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (період впровадження освітньої інновації 2022 – 2023 роки) за впровадження та розвиток процедури внутрішніх навчань державних службовців органів ДПС.

За участі міжнародних та національних експертів Програми Європейського Союзу (ЄС) з підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», проведено 4-модульний тренінг на тему «Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами», в якому взяли участь 300 працівників органів ДПС.

Розпорядженням ДПС від 27.09.2023 № 57-р «Про утворення робочої групи» утворено робочу групу з питань розробки моделі управління людськими ресурсами на основі компетенцій. Проведено спільне засідання учасників робочої групи з міжнародними експертами EU4PFM, на якому обговорено питання щодо розробки моделі управління людськими ресурсами на основі компетенцій, ключових принципів розробки компетенцій, висвітлено основні цінності податкових ЄС, презентовано словник компетенцій, опис кожної компетенції, їх градацію або рівні, а також кар'єрні шляхи співробітника податкової служби в рамках методології ЄС. На підставі отриманих документів та інформації розпочато обговорення та опрацювання з працівниками структурних підрозділів ДПС основні віхи розробки моделі управління людськими ресурсами на основі компетенцій.

У вересні 2023 року організовано та проведено опитування персоналу органів ДПС з метою визначення рівня емоційної залученості, задоволеності умовами праці та ефективності системи внутрішніх комунікацій Державної податкової служби, в якому взяли участь 12414 державних службовців ДПС (58,8 відсотків від фактичної чисельності працівників).

Залученість персоналу – це підхід працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль до реалізації цілей та цінностей служби, вбачають сенс своєї роботи в тому, щоб робити внесок в успіх державного органу.

Відповідно до наданих відповідей загальна залученість працівників органів ДПС складає 64,3 відсотка.

Результати опитування свідчать про те, що 83,9 відсотків респондентів розуміють місію ДПС та 69,8 відсотків працівників вважають, що завдання/місія ДПС дозволяють відчувати важливість їх роботи.

Департаментом персоналу у 2023 році проведено роботу із забезпечення щорічного оцінювання службової діяльності працівників ДПС на основі визначених показників, моніторингу виконання завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців ДПС з метою прийняття рішення щодо їх преміювання та планування службової кар'єри.

У звітному періоді нагороджено за бездоганну та ефективну державну службу 448 державних службовців органів ДПС, в тому числі 216 – працівників апарату ДПС та 232 працівника територіальних органів ДПС.

