СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

Монографія

МІНІСТЕРСТВО ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ФІНАНСОВОГО ПРАВА

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

Монографія

Київ • Алерта • 2013

УДК 336.221.4:519.85/86(477)
ББК 65.9(4Укр)261.48-18
С 40

Рекомендовано до друку Вченою радою
Науково-дослідного інституту фінансового права,
протокол № 5 від 26 грудня 2013 року.

Рецензенти:

О. Д. Данілов – к.е.н., професор, заслужений економіст України (Київський економічний інститут менеджменту, проректор з наукової роботи, завідувач кафедри фінансів і кредиту);

А. В. Скрипник – д.е.н., професор (Національний університет біоресурсів і природокористування України, завідувач кафедри економічної кібернетики);

К. І. Швабій – д.е.н., професор (Науково-дослідний центр з проблем оподаткування Національного університету державної податкової служби України, заступник начальника).

Автори:

Бридун Є. В. *(2.1, 2.2, 2.3);* ***Вдовиченко А. М.*** *(1.1, 3.2, 3.3);* ***Зубрицький А. І.*** *(1.1, 2.1, 2.2, 3.1);* ***Кирилюк І. В.*** *(3.2, 3.3);* ***Маланушенко Є. Л.*** *(1.3, 3.3);* ***Серебрянський Д. М.*** *(1.2).*

С40 Система ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України: монографія / [Бридун Є. В., Вдовиченко А. М., Зубрицький А. І., Кирилюк І. В., Маланушенко Є. Л., Серебрянський Д. М.] ; за заг. ред. А. М. Вдовиченка. – К.: Алерта, 2013. – 336 с.

ISBN 978-617-566-269-4

У монографії обгрунтовано потребу в оцінюванні результативності організацій публічного сектору економіки в умовах зростання динамічності світової економіки. Проведено порівняння особливостей оцінювання організацій публічного та приватного секторів економіки. Особливу увагу приділено концепції ключових індикаторів результативності (KPI), яка розглядається у світі як ефективний механізм стратегічного менеджменту, з акцентом на діяльності податкових та митних органів. Описано принципи та правила побудови таких систем. Проаналізовано світовий досвід функціонування KPI в податкових та митних адміністраціях світу. У світлі створення Міністерства доходів і зборів України досліджено специфіку оцінювання результативності митних органів, а також описано показники, що нині використовуються митними органами України. На окрему увагу заслуговує обгрунтування можливостей імплементації в діяльність Міністерства доходів і зборів концепції податкового розриву, як індикатора, що комплексно характеризує результативність податкових та митних органів у розрізі конкретних податків, зборів та митних платежів. Окреслені основні принципи узгодження стратегії розвитку Міністерства доходів і зборів України та ключових індикаторів результативності. Розроблено комплексну систему індикаторів результативності у розрізі стратегічних ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Видання розраховане на науковців, управлінців, викладачів, студентів, магістрантів, аспірантів, працівників міністерств та відомств, які цікавляться проблемою оцінювання результативності організації публічного сектору в цілому та податкових адміністрацій зокрема.

УДК 336.221.4:519.85/86(477)
ББК 65.9(4Укр)261.48-18

ISBN 978-617-566-269-4

© НДІ фінансового права, 2013
© Видавництво «Алерта», 2013.

MINISTRY OF REVENUE AND DUTIES OF UKRAINE
NATIONAL UNIVERSITY OF STATE
TAX SERVICE OF UKRAINE
RESEARCH INSTITUTE OF FINANCIAL LAW

THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE MINISTRY OF REVENUE AND DUTIES OF UKRAINE

Monograph

Kyiv • Alerta • 2013

ЗМІСТ

Передмова 5
Вступ 6

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ

1.1. Концептуальні основи побудови систем оцінювання результативності у корпоративному та публічному секторах економіки 10
1.2. Правила та принципи розробки й запровадження ключових індикаторів результативності податкових органів 30
1.3. Світова практика оцінювання результативності податкових адміністрацій 37

РОЗДІЛ 2
КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У СКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ

2.1. Теоретичні аспекти оцінювання результативності митних органів 70
2.2. Ретроспективний аналіз системи оцінювання результативності митних органів України 86
2.3. Міжнародна практика оцінки митних адміністрацій 101

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВВЕДЕННЯ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ... ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

3.1. Можливості імплементації показника податкового розриву... в систему ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України 125
3.2. Координація системи ключових індикаторів результативності та стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів України 152
3.3. Методика розрахунку KPI у розрізі стратегічних ініціатив Міністерства доходів і зборів України 158

Висновки 231

Додатки 235

Список використаної літератури 330

ПЕРЕДМОВА

Ефективність діяльності органів публічного сектору економіки, що спрямована на створення суспільних благ, є об'єктом гострих дискусій у процесі функціонування держави. Базисом публічного сектору економіки є система мобілізації доходів до державного бюджету як основного джерела їх подальшого перерозподілу. Саме тому особливої актуальності в умовах демократизації та лібералізації економічних систем набуває оцінка результативності функціонування податкових та митних адміністрацій, як органів, що забезпечують фінансування процесу створення суспільних благ. З огляду на об'єктивну необхідність підвищення якості надання суспільних послуг у світлі загострення конкуренції на світових ринках, оцінка ефективності мобілізації доходів публічного сектору стає важливим завданням.

У результаті поглиблення співпраці держави та бізнесу у світі спостерігаються процеси взаємопроникнення методик оцінювання результативності діяльності. Прямим свідченням таких процесів є поширення використання ключових індикаторів результативності (key performance indicators, KPI) у публічному секторі.

Створення Міністерства доходів і зборів України відкриває нові можливості не лише для виконання фіскальних функцій, але і для переходу на новий рівень процесу спілкування та взаємного контролю фіскальних органів та їх клієнтів – платників податків та зборів. Критичним моментом цієї взаємодії є ефективна система оцінювання результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України. У проведеному дослідженні запропонований можливий дизайн такої системи у контексті стратегічних напрямів розвитку Міністерства доходів і зборів України. Ця монографія пропонує оригінальний підхід до побудови системи ключових індикаторів результативності Міністерства доходів і зборів України. Базисом дослідження є, з одного боку, ґрунтовний аналіз особливостей оцінювання організацій приватного та публічного секторів національної економіки, а з іншого – Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів України до 2018 року.

Запропонована увазі читачів монографія є узагальненням наукових розробок співробітників Науково-дослідного інституту фінансового права та представників Міндоходів, які здійснювалися у ході виконання науково-дослідної роботи «Розробка ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України» на замовлення Департаменту стратегічного управління та інновацій Міністерства доходів і зборів України.

ВСТУП

Незважаючи на тенденції лібералізації економічної діяльності, які сьогодні покладені в основу тренда розвитку національних економік розвинених країн, нестабільність розвитку та численні флуктуації приводять до нового розуміння необхідності у зміцненні публічного сектору економіки та публічних органів державної влади. На відміну від централізованих авторитарних державних органів, притаманних плановим економікам, виклики сучасності вимагають побудови публічного сектору економіки на основі продуктивності його діяльності. Загострення міжнародної конкуренції на світових ринках товарів, послуг та капіталу вимагає тісної співпраці публічного та приватного секторів національної економіки з метою підтримання конкурентних позицій країни та максимального використання можливостей, які створюють глобалізовані ринки.

Ключовим з погляду якісного функціонування публічного сектору економіки та забезпечення конструктивного діалогу бізнесу та держави є забезпечення ефективного функціонування податкових та митних органів. З одного боку, податкові та митні органи здійснюють акумулювання державних доходів, які є базою для функціонування інших органів державної влади, а з іншого – адміністрування податків, зборів та обов'язкових платежів передбачає постійний суспільний діалог з платниками, а тому має бути максимально прозорим і зручним.

Одним із основних факторів підвищення ефективності функціонування органів публічного сектору економіки в цілому та органів, що здійснюють адміністрування державних доходів, зокрема є розвинена система оцінювання результативності таких органів, яка, по-перше, об'єктивно відображає прогрес за конкретними напрямами діяльності та, по-друге, стимулює досягнення встановлених стратегічних орієнтирів.

Світова практика управління організаціями приватного та публічного сектору свідчить, що сьогодні найкраще таким умовам відповідає система ключових індикаторів результативності діяльності (key performance indicators, KPI). Ця система вперше була запроваджена корпораціями розвинених країн світу та поступово була імплементована у діяльність організацій публічного сектору економіки.

Створення Міністерства доходів і зборів України, яке поєднало в собі функції податкової та митної служб, а також адміністрування єдиного соціального внеску, є надзвичайно сприятливим моментом для запровадження системи ключових індикаторів його результативності, яка у перспективі може стати важливим інструментом оцінювання поставлених стратегічних цілей та завдань у фіскальній сфері.

Відповідно до Програми економічних реформ Президента України на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» одним із стратегічних завдань реформування податкової системи є підвищення ефективності адміністрування податків. Консолідація фіскальних органів України у складі Міністерства створює нові можливості для виконання даного завдання через формування комплексного підходу до адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску в умовах централізації управлінської функції. Разом з тим координація процесів та функцій на початкових етапах створення Міністерства доходів і зборів може містити ризики неузгодження, дублювання та різноспрямованості. Зважаючи на це, об'єктивно необхідним є створення системи ключових індикаторів результативності органів Міністерства доходів і зборів України, яка б дозволила оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей Міністерства та формувала раціональні стимули для працівників усіх рівнів. Потреба у систематичному оцінюванні діяльності органів Міністерства доходів і зборів України з метою трансформації його в ефективний фіскальний орган, який у повному обсязі забезпечує стабільне функціонування публічного сектору економіки, веде конструктивний діалог з вітчизняним та іноземним бізнесом і формує сприятливе інвестиційне середовище в Україні, визначає актуальність цього дослідження.

Метою даної роботи є розробка та обґрунтування концепції ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України. Для реалізації цієї мети в дослідженні поставлені такі теоретичні і практичні завдання:

– проаналізувати сучасний світовий досвід упровадження ключових показників ефективності у корпоративному та державному секторі;
– провести моніторинг існуючих ключових показників ефективності, що діють у податкових адміністраціях інших країн світу;

– обґрунтувати введення конкретних показників ефективності в органах Міністерства доходів і зборів України;
– запропонувати систему індикаторів ефективності з виведенням інтегрального показника.

Об'єктом дослідження є система ключових індикаторів результативності діяльності органів, що здійснюють адміністрування доходів публічного сектору економіки.

Предметом запропонованого дослідження виступає механізм імплементації ключових індикаторів результативності в діяльність органів Міністерства доходів і зборів України.

У монографії викладено комплексне дослідження теоретико-практичних аспектів оцінювання результативності діяльності податкових та митних органів, значну увагу приділено аналізу світової практики оцінювання результативності органів, що здійснюють адміністрування податків та інших обов'язкових платежів. Важливим аспектом роботи є побудова концепції ключових індикаторів результативності Міністерства доходів і зборів України у контексті Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013–2018 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2013 року № 869-р.

У першому розділі роботи було висвітлено теоретичні основи оцінювання організацій приватного та публічного сектору економіки. Зокрема, виокремлено ключові відмінності оцінки результативності в цих секторах та окреслено особливості, які необхідно враховувати під час побудови системи оцінювання організації публічного сектору економіки. Авторами була приділена значна увага основоположним принципам дизайну ефективної системи КРІ. З метою виділення основних світових тенденцій оцінювання результативності податкових адміністрацій було проаналізовано світовий досвід оцінювання результативності податкових органів як у розвинених країнах, так і у країнах, що розвиваються.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню специфіки оцінки результативності митних органів у контексті створення Міністерства доходів і зборів на основі об'єднання податкової і митної служб України. Проаналізовано теоретичний базис ефективного оцінювання діяльності митних органів. Приділено увагу існуючим напрацюванням у сфері оцінювання результативності митних органів України та підкреслено їх суто фіскальний характер. Розглянута світова практика застосування систем КРІ у діяльності митних органів.

У третьому розділі розглядається можливість імплементації у діяльність Міністерства доходів і зборів податкового розриву, як індикатора, який комплексно оцінює результативність діяльності Міністерства в цілому та його структурних підрозділів зокрема. Окреслено принципи узгодження ключових індикаторів результативності та стратегічних напрямів розвитку Міністерства доходів і зборів України з метою ефективного оцінювання прогресу на кожному етапі розвитку. Запропоновано основні та альтернативні індикатори системи КРІ Міністерства у розрізі стратегічних ініціатив розвитку та розроблена методика їх розрахунку.

У процесі виконання дослідження проводилися консультації з представниками академічної спільноти, Міністерства доходів і зборів України, у т.ч. фахівців з податкової та митної справи. Під час побудови системи КРІ використовувалися визнані у світі методики та принципи.

Монографічне дослідження є результатом науково-дослідної роботи «Розробка ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України» (номер державної реєстрації 0113U002053), що виконана у НДІ фінансового права на замовлення Департаменту стратегічного управління та інновацій Міністерства доходів і зборів України. Основною метою монографії є ознайомлення з розробленою системою ключових індикаторів результативності Міністерства та іншими результатами широких кіл громадськості з метою її максимального вдосконалення на основі обґрунтованих пропозицій усіх зацікавлених сторін. Запровадження системи ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів є черговим кроком у напрямі підвищення його транспарентності та підзвітності, тому авторський колектив готовий до подальшого вдосконалення запропонованої системи з максимальним урахуванням суспільної думки.

Розділ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ

1.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ У КОРПОРАТИВНОМУ ТА ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

Динамічні зміни політичного та економічного середовища, які є наслідком функціонування глобалізованої економіки, формують нові виклики для організацій публічного та приватного секторів економіки. З одного боку, об'єктивною необхідністю є розширення спектра та діапазону послуг, які надаються ними, а з іншого – забезпечення високої адаптивності до змін середовища функціонування.

Відповідно до сучасних тенденцій стратегічного менеджменту основою забезпечення гнучкості роботи організації в умовах високої динаміки політичних та бізнес-циклів є вимірювання ефективності (результативності) її діяльності. Оцінювання результативності діяльності організації є складовою більш широких процесів оперативного та стратегічного планування, яке має важливе значення для забезпечення підзвітності та прозорості діяльності організації. З іншого боку, такий процес забезпечує зворотний зв'язок із зацікавленими особами та слугує для них індикатором того, що організація виконує свої зобов'язання та дотримується встановленої траєкторії розвитку. Виходячи з його функціонала, оцінювання результативності стає частиною будь-якої ефективної управлінської структури.

Оцінювання ефективності діяльності організацій (незалежно від сектору, в якому вони функціонують) варто розглядати через призму двох основних застережень:

1) вимірювання результативності діяльності є доцільним лише у випадку, коли воно потенційно може вплинути на підвищення продуктивності роботи організації та якщо така продуктивність матиме вплив на ефективність розподілу ресурсів організації та індивідуальну продуктивність працівників організації;
2) результати оцінювання обов'язково мають використовуватися для допомоги у виборі пріоритетів організації та підвищення ефективності її діяльності у майбутньому [1, с. 1].

В умовах нестабільності функціонування національних економік, яка зумовлена внутрішніми та зовнішніми факторами, процес удосконалення роботи організації має здійснюватися на безперервній основі. У процесі перманентного вдосконалення вимірювання результативності відіграє важливу роль, а саме:

– забезпечує моніторинг прогресу організації відповідно до організаційних цілей;
– окреслює основні можливості для вдосконалення організації;
– надає можливість для порівняння результативності організації із зовнішніми та внутрішніми стандартами.

У кінцевому підсумку система вимірювання результативності повинна бути орієнтована на споживача та відповідати таким критеріям:

1) значимість, однозначність та доступність для широкого розуміння;
2) розробка та управління такою системою здійснюється командою всередині організації;
3) базування на високому рівні цілісності даних;
4) збір даних для оцінювання ефективності повинен бути вбудований у звичайні процедури діяльності;
5) здатність до вдосконалення організації на основі відповідних показників;
6) зв'язок з критичними цілями та ключовими факторами організації.

У спрощеному вигляді можна виділити чотири основних етапи побудови системи оцінювання результативності діяльності організації (див. рис. 1.1): стратегічні цілі організації перетворюються в очікувані стандарти результативності, розробляється відповідний метричний механізм для порівняння бажаної результативності з досягнутими стандартами, виявляються слабкі місця та вдосконалюються процеси, які здійснюються [2, с. 4].

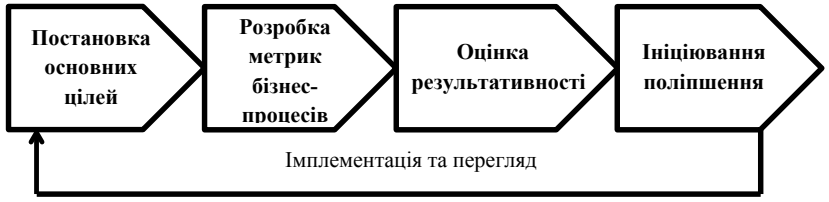


Рисунок 1.1. Типова схема функціонування системи оцінювання результативності організації [2, с. 4]

Проте одразу необхідно зауважити, що оцінювання результативності діяльності організації є набагато складнішим процесом. Так, американськими вченими була розроблена більш складна модель оцінювання ефективності діяльності організації, що використовувалася, як правило, на федеральному рівні (див. рис. 1.2). У контексті вимірювання результативності діяльності організацій варто розрізняти поняття «вимірювання результативності діяльності» *(performance measurement)* та «управління результативністю» *(performance management),* які часто вживаються як синоніми. Щодо семантики, то очевидно, що ці терміни суттєво відрізняються. Управління результативністю охоплює не тільки безпосередньо процес вимірювання результативності, а і визначення належного її рівня, формування та публікацію звітності та використання цієї інформації для моніторингу прогресу організації у межах встановлених стратегічних цілей та тактичних завдань.

Вимірювання результативності діяльності являє собою перманентний моніторинг та звітність щодо стану виконання певних програм організації у контексті прогресу в досягненні поставлених цілей, який проводиться керівництвом проекту або організації [3, с. 3].

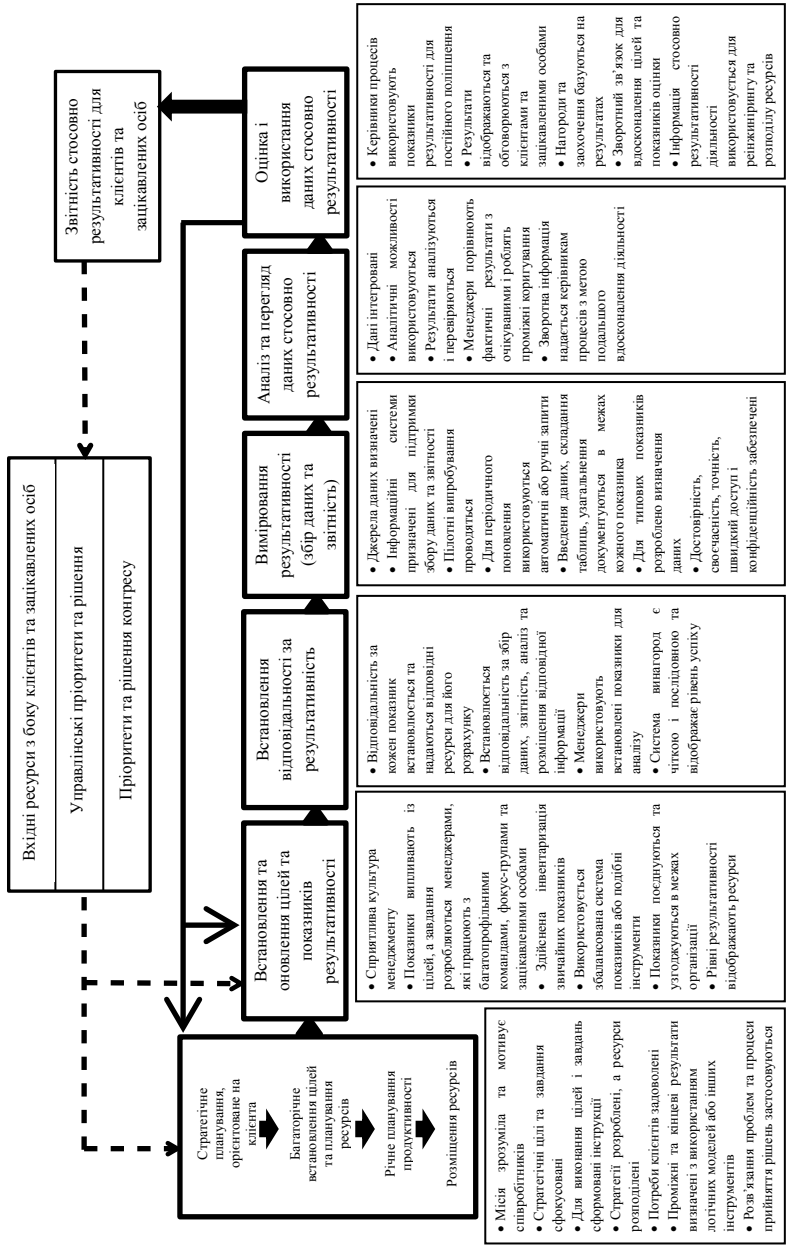


Рисунок 1.2. Модель побудови системи оцінювання результативності діяльності організації

Система вимірювання результативності організації забезпечує отримання кількох видів інформації, а саме:

1) інформації стосовно вхідних ресурсів *(inputs)* – містить дані про ресурси, які споживаються або призначені для споживання у межах певного функціонального напряму діяльності організації. Наприклад, може генеруватися інформація стосовно грошових коштів, персоналу, робочого часу, матеріально-технічного оснащення. Також до вхідних ресурсів можуть бути віднесені обмеження, які формують середовище функціонування організацій, а саме: закони, правила та вимоги для отримання фінансування тощо;
2) інформації стосовно діяльності *(activities)* – характеризує використання організацією вхідних ресурсів для виконання своєї місії. Ця діяльність охоплює реалізацію стратегій, технік та процедур, які необхідно виконувати у межах планів розвитку та поточної діяльності;
3) інформації стосовно результату *(output)* – результат являє собою прямий продукт діяльності організації і, як правило, оцінюється з погляду виконаної роботи;
4) інформації стосовно наслідків діяльності *(outcome)* – такими наслідками є переваги або зміни для окремих осіб, суспільства в цілому або уряду за результатами або у ході виконання певної програми діяльності. Наслідки діяльності залежать від її результатів. Так, у сфері оподаткування результати можуть бути пов'язані з поведінкою і ставленням платників податків до податкових органів, рівністю та справедливістю податкової системи або процесом акумулювання державних доходів. Наслідками реалізації конкретних завдань є середньострокові зміни, що відбуваються під впливом результатів. Наслідками досягнення цілей є, як правило, довгострокові зміни [1, с. 2].

Таким чином, об'єктивною необхідністю у розвитку організацій як публічного, так і приватного сектору економіки є розробка та імплементація системи оцінювання результативності їх діяльності. Очевидно, що специфіка функціонування організацій у цих секторах принципово відрізняється, тому відповідні системи оцінювання мають суттєво варіювати в зовнішній складовій, при цьому зберігаючи внутрішню сутність, цілісність та несуперечливість.

З огляду на це, необхідно більш детально зупинитися на особливостях функціонування організацій державного та приватного секторів та порівняти їх з метою виділення необхідних рекомендацій для побудови дієвої системи оцінювання результативності Міністерства доходів і зборів України.

1.1.1. Економічні та інституційні передумови оцінювання результативності організацій публічного сектору

Глобалізація національної економіки та активне поширення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій привели до формування парадигми так званого нового публічного сектору економіки. У межах даної концепції обґрунтовується потреба у полегшенні тягаря для платників податків, який зумовлений акумулюванням коштів для фінансування послуг публічного сектору економіки за умови збереження у повному обсязі та поліпшення якості надання послуг останнім. У межах такого підходу особлива увага приділяється оцінюванню діяльності організацій публічного сектору економіки, який розглядається як механізм виявлення та коригування «слабких місць» і недоліків його функціонування. Під час розробки систем оцінювання результативності організацій публічного сектору в Україні необхідно обов'язково враховувати вимоги концепції «нового публічного сектору економіки» [4].

У процесі дослідження особливостей оцінювання організацій публічного сектору економіки насамперед необхідно чітко визначити дане поняття та окреслити його структуру.

Публічний сектор національної економіки являє собою сукупність урядових підприємств та підприємств, що контролюються або фінансуються державою, а також інших установ, які забезпечують виконання державних програм, виробництво товарів та надання послуг.

До структури публічного сектору економіки, відповідно до світової практики державного управління, входять три основних типи організацій:

1) центральний уряд *(core government)* – це всі відомства, міністерства, гілки влади, які є невід'ємною частиною структури, підзвітні та підкоряються центральній владі – законодавчому органу, раді, уряду або виконавчому керівнику;

2) агентства *(agencies)* – це державні організації, які є частиною національного уряду, виступають регуляторами, виконують державні програми, виробляють товари та надають послуги, але існують у вигляді окремих організацій (можливо, як окремі юридичні особи) і працюють з частковою операційною самостійністю, мають конкретну сферу відповідальності;
3) державні підприємства *(public enterprises)* – це структури, які здійснюють виконання державних програм, виробництво товарів або надання послуг і часто мають власні джерела доходів, крім коштів державного фінансування. Вони також можуть конкурувати на ринках і отримувати прибуток. Здебільшого уряд є основним їх акціонером, тому ці підприємства частково керуються актами та нормами, що встановлені центральним урядом.

Організації, детальна характеристика яких наведена вище, становлять основу публічного сектору національної економіки. Водночас поряд з цими організаціями може бути так звана «буферна зона» з двома типами організацій, які можуть бути, а можуть і не бути частиною публічного сектору економіки, а саме: державні підприємства, які здійснюють діяльність на приватних ринках з метою отримання прибутку, а також публічні підрядники, які є юридично незалежними організаціями поза урядом та отримують державне фінансування за контрактом або угодою для реалізації державних програм, виробництва товарів та надання державних послуг у вигляді основного виду їх діяльності [5].

Для адекватного розуміння особливостей функціонування приватного сектору економіки необхідно розглянути структуру інтересів та характеристик осіб, які здійснюють свою діяльність в цьому секторі. Порівняно з організаціями приватного сектору національної економіки, державні організації характеризуються двома основними особливостями. По-перше, державні чиновники у своїй діяльності можуть входити одночасно до багатьох груп впливу: користувачів певних послуг, осіб, які оплачуються послуги, політиків різних рівнів державного управління, професійних та громадських організацій. Друга характеристика є наслідком першої та полягає у тому, що державні агенції та чиновники, які працюють у них, часто мають декілька цілей, яких необхідно досягнути. Наприклад, вони часто очікують одночасного підвищення ефективності та справедливості надання державних послуг.

Ці особливості називаються мультипринципальністю та мультизадачністю відповідно [6]. Мультипринципальність (від англ. *multiple principals* – багато принципалів) означає, що в будь-який момент чиновник державної агенції може підходити до розгляду певного питання з позицій різних принципалів. Мультизадачність полягає у тому, що кожна дія повинна плануватися таким чином, щоб задовольнити інтереси найбільш широкого загалу.

Таким чином, стимули до певних видів діяльності у публічному секторі економіки є значно більш слабкими та розмитими порівняно з приватним сектором. Річ у тім, що функціонування публічного сектору економіки передбачає ризик-нейтрального принципала, який ураховує всі ризики та здійснює будь-які дії з позицій раціональності для суспільства. Але щонайменше одна група принципалів – виборні політики – дуже схильні до ризику у своїх діях, оскільки їх стимулюють електоральні інтереси виборців. З іншого боку, наведені особливості означають, що цілі державних установ можуть конфліктувати одна з одною. Відповідно, показники результативності, які використовуються для оцінювання публічного сектору економіки, можуть бути неефективними.

Таким чином, різноманітні та часом розпливчаті цілі організацій державного сектору означають, що результативність таких організацій щодо цілей виміряти досить складно. Використання у публічному секторі системи оцінювання ефективності, що застосовується для бізнес-структур, може не відображати точної картини відносної ефективності державних організацій, тому для усунення недоліків мають бути зроблені певні коригування, які б допомогли врахувати неоднорідність вхідних ресурсів та даних.

З іншого боку, система оцінювання ефективності у публічному секторі економіки повинна бути різнобічною. Державні організації, як правило, мають декілька зацікавлених сторін, яким притаманні різні, а часом і протилежні, цілі. Зважаючи на це, система оцінювання ефективності у публічному секторі економіки має бути різнобічною та максимально охоплювати інтереси всіх зацікавлених сторін [7].

Система оцінювання організацій публічного сектору економіки має враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін. Як правило, виділяють три основних групи зацікавлених осіб:

1) фінансові органи, керівництво яких здійснюється, як правило, політично обраними представниками та які представляють ін-

тереси платників податків у дисциплінованому використанні фінансових ресурсів. Вони зацікавлені у підвищенні ефективності організацій публічного сектору економіки;

2) професійні групи у межах організацій публічного сектору економіки (представлені профспілками та професійними об'єднаннями). Ці суб'єкти часто переслідують цілі, які не пов'язані з ефективністю організації;
3) клієнти, які користуються послугами організацій публічного сектору економіки, зацікавлені в оптимальному співвідношенні ціна/якість послуг організацій публічного сектору економіки.

Карту інтересів основних зацікавлених сторін у сфері оцінювання результативності організацій публічного сектору економіки схематично можна зобразити у вигляді рис. 1.3.

Рисунок 1.3. Карта інтересів основних зацікавлених сторін у сфері оцінювання організацій публічного сектору економіки [8]

Для оцінювання результативності діяльності організацій публічного сектору національної економіки використовуються дві основні групи показників: фінансові та нефінансові.

Зважаючи на мультизадачність та мультипринципальність, для більшості організацій публічного сектору мотив отримання прибутку не є основним, ефективні фінансові показники результативності необхідно використовувати як механізм оцінювання розподілу суспільних благ та індикатор прозорого управління громадськими коштами, зібраними у вигляді податків та платежів за комунальні послуги. Фінансові індикатори результативності можуть слугувати також відображенням фінансового стану організацій публічного сектору національної економіки та їх здатності виконувати свої зобов'язання.

Фінансові індикатори результативності діяльності організації, як правило, поєднують показники кількості та ціни (або витрат) певної одиниці, яка досліджується. Очевидно, що саме другий компонент відрізняє фінансові індикатори від нефінансових. Фінансові індикатори в організаціях застосовуються більшою мірою для формування фінансової звітності, фінансового контролю у межах організації та моніторингу досягнення стратегічних цілей організації. Також ця група індикаторів використовується для оцінки продуктивності менеджерів, різних структурних підрозділів та інших оперативних і адміністративних одиниць організації, а також при оцінці загальної результативності роботи організації [9].

Фінансові показники вимірювання результативності діяльності організацій публічного сектору національної економіки мають відповідні переваги:

– сприяють підвищенню прозорості та підзвітності державних організацій, а також стимулюють сумлінність і професіоналізм державних службовців;
– дають змогу більш об'єктивно відображати результативність діяльності організації;
– поліпшують управління ризиками та внутрішній контроль;
– сприяють покращанню періодичної звітності (з використанням відповідних стандартів бухгалтерського обліку);
– забезпечують більш повну інформацію про суб'єкта публічного сектору національної економіки.

Недоліки фінансових показників вимірювання результативності діяльності організацій публічного сектору національної економіки, як правило, протилежні перевагам публічного сектору економіки.

У приватному секторі економіки існує тенденція до переважання нефінансових індикаторів, які являють собою кількісні величини, що

застосовуються для операційного менеджменту та моніторингу трудової діяльності працівників. Нефінансові індикатори результативності діяльності для публічного сектору національної економіки є дуже важливими з погляду забезпечення ефективності управління державними коштами та розподілу публічних благ.

Оскільки синтез фінансових та нефінансових індикаторів результативності публічного сектору економіки забезпечує більш повне відображення результативності діяльності останнього, переваги нефінасових показників результативності фактично є аналогічними перевагам фінансових показників, а саме:

– сприяють підвищенню прозорості та підзвітності державних організацій, а також стимулюють сумлінність і професіоналізм державних службовців;
– відображають результативність діяльності організації у більш широкій перспективі;
– поліпшують управління ризиками та внутрішній контроль;
– поліпшують систему вимірювання нефінансової ефективності та систему періодичної звітності;
– створюють цілісну картину функціонування організації, яка допомагає краще зрозуміти її особливості та оцінити результативність [7, с. 18–19, 25–26].

Оцінювання результативності організацій публічного сектору економіки необхідно здійснювати з урахуванням їх відмінності від приватних компаній, а саме:

1) слабкість або відсутність мотиву отримання прибутку у більшості організацій публічного сектору економіки;
2) результати заходів та програм організацій публічного сектору економіки зазвичай важко виміряти через значну диференціацію цільових груп бенефіціарів та принципалів;
3) переважна частина державних видатків здійснюється окремо від процесу первинного збирання державних доходів;
4) розподіл публічних благ, як правило, здійснюється, виходячи з позиції державних чиновників (а не зацікавлених сторін), а їх фінансування проводиться за рахунок бюджетних коштів [10, с. 10];
5) нечіткі причинно-наслідкові зв'язки, які проявляються в тому, що цілі публічного сектору перебувають під впливом багатьох програм та організацій, а тому неможливо чітко виділити ефект зміни будь-якого одиничного фактора;

6) значний часовий лаг будь-яких заходів та дій, у т.ч. превентивних, які здійснюються у публічному секторі економіки, що значною мірою нівелює їх ефективність [11].

Таким чином, оцінювання результативності організацій публічного сектору національної економіки має двоєдину мету:

1) постійний моніторинг використання державних коштів та ефективності розподілу суспільних благ з метою поліпшення цих процесів у перспективі;
2) оцінка задоволення послугами організацій публічного сектору всіх цільових груп суб'єктів.

1.1.2. Теорія оцінювання результативності організацій приватного (корпоративного) сектору економіки: особливості та концепція ключових індикаторів результативності

Аналіз особливостей оцінювання організацій публічного сектору економіки доцільно розпочати з виокремлення основних його сутнісних характеристик та принципових моментів функціонування. Насамперед при оцінці приватного сектору економіки необхідно розуміти, що приватні економічні одиниці функціонують переважно у вигляді індивідуальних підприємств у секторах та галузях національної економіки з конкретними умовами ведення бізнесу. Таким чином, приватний сектор може бути умовно розділений на чотири основних рівні:

1) індивідуальні підприємства;
2) усі підприємства в межах галузі;
3) усі підприємства в межах економіки;
4) бізнес-умови, у яких створюються та працюють конкретні підприємства [12].

Цілком зрозуміло, що об'єктом оцінювання у приватному секторі національної економіки може бути кожний із зазначених рівнів. Проте специфіка функціонування бізнес-середовища полягає у високій конфіденційності інформації стосовно діяльності окремих економічних суб'єктів. Це свідчить про те, що можливості агрегованого оцінювання приватного сектору значно обмежені. Саме тому система оцінювання результативності у приватному секторі національної економіки стосується, як правило, індивідуальних підприємств.

Необхідність у диференціації показників результативності у приватному та публічному секторах легше зрозуміти, порівнявши типові елементи стратегії компаній у кожному з секторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типові цільові орієнтири у межах стратегії організацій приватного та публічного секторів національної економіки [13]

Елементи стратегії	Приватний сектор	Публічний сектор
Генеральна стратегічна мета	Конкурентоспроможність	Ефективність місії
Генеральна фінансова мета	• прибуток; • зростання; • частка на ринку	• зниження витрат; • результативність
Цінності	• інновації; • творчість; • гудвіл; • визнання (репутація)	• пізвітність перед громадськістю; • інтегрованість; • чесність
Очікуваний результат	Задоволення споживача	
Зацікавлені особи	• акціонери; • власники; • ринок	• платники податків; • інспектори; • законодавці
Визначальний фактор бюджетних пріоритетів	Споживчий попит	• лідерство; • законодавство; • планування
Підстава для засекречення інформації	• захист інтелектуального капіталу; • запатентовані знання	Національна безпека
Ключові фактори успіху	• темпи зростання, прибуток, частка на ринку; • унікальність; • передова технологія	• кращі практики управління; • подібність, економія на масштабі; • стандартизована технологія

Як видно з таблиці, єдиною абсолютною схожістю стратегії організацій публічного і приватного секторів національної економіки є те, що вони спрямовані на задоволення кінцевого споживача. Проте для цих секторів споживачі продукції значно відрізняються насамперед характером очікувань від обох типів організацій.

Організації приватного сектору реагують на показники результативності так, щоб максимізувати свою корисність або вигоду.

На особливу увагу заслуговує оцінювання результативності корпоративного сектору економіки, який у розвинених країнах є основою приватного сектору. Головними факторами, які стимулюють компанію до вимірювання та періодичного перегляду індикаторів результативності є (в порядку зменшення важливості):

– зниження рентабельності;
– зміни корпоративної стратегії;
– підвищення акціонерної вартості;
– перебудова основних бізнес-процесів;
– поява нової технології;
– поява нових конкурентів;
– залучення/утримання персоналу [14].

Варто підкреслити, що дана ієрархія факторів може бути піддана сумніву з огляду на недостатню увагу, яка приділяється персоналу. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища кваліфікований персонал, який здатний швидко адаптуватися до змін, стає основним фактором успіху організації.

Рисунок 1.4. Карта інтересів основних зацікавлених сторін у сфері оцінювання організацій приватного сектору економіки

Якщо розглянути карту інтересів основних зацікавлених осіб у сфері оцінювання результативності організацій приватного сектору економіки (див. рис. 1.4), то можна констатувати, що тут інтереси зацікавлених сторін є більш вузькими та, як правило, перебувають у єдиному руслі підвищення конкурентоспроможності та прибутковості організації (у приватному секторі соціальний захист та розвиток персоналу тісно пов'язані з результативністю основної діяльності компанії).

Система оцінювання результативності у корпоративному секторі дає змогу акціонерам проводити постійний моніторинг розвитку організації за допомогою порівняння індикаторів досягнення цілей, поставлених у межах існуючої стратегії, із задекларованими їх значеннями для певного періоду.

Оскільки стратегічні цілі організацій приватного сектору економіки та корпорацій зокрема мають, як правило, фінансовий характер, для вимірювання результативності таких організацій принципове значення матимуть саме індикатори фінансового характеру. Відповідно, оцінювання результативності діяльності організації приватного сектору економіки здійснюється за такими типовими напрямами:

1) оцінювання ринкової вартості компанії та доданої вартості, що продукується такою компанією;
2) вимірювання рентабельності компанії;
3) аналіз рентабельності активів;
4) дослідження ліквідності компанії;
5) прогнозування перспектив стабільного зростання;
6) аналіз ефективності діяльності та розвитку персоналу.

Досить незначна увага приділяється питанням впливу організації на стан навколишнього природного середовища та гармонійний розвиток суспільства в цілому, хоча останнім часом все більше компаній надають цим питанням важливого значення.

Цілком зрозуміло, що ефективність оцінювання результативності організацій приватного сектору економіки значною мірою залежить від проектування відповідної системи оцінювання. Типовий покроковий проект системи оцінювання результативності організації приватного сектору економіки може бути зображений у такому вигляді (рис. 1.5).

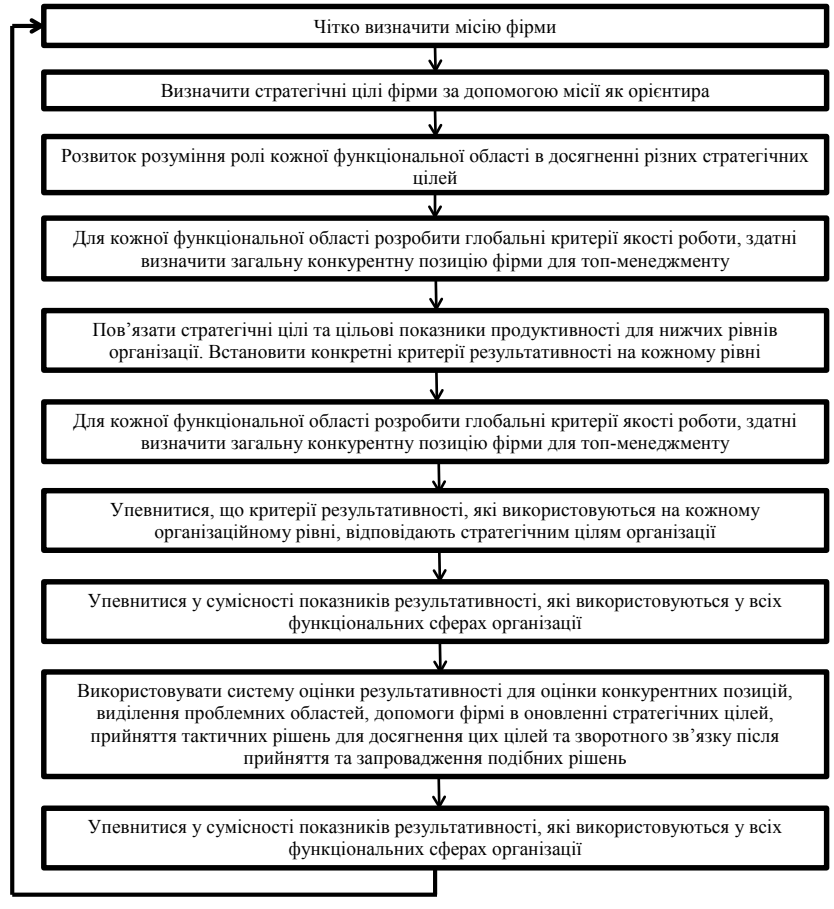


Рисунок 1.5. Типова покрокова схема побудови системи оцінювання організації приватного сектору економіки [15]

Основними недоліками системи оцінювання результативності корпоративного сектору економіки, на думку менеджерів, що займаються цими процесами, є:

а) занадто висока зосередженість системи вимірювання результативності діяльності організації корпоративного сектору економіки на фінансових показниках;

б) відсутність систематичності у вимірюванні бізнес-процесів;

в) необхідні для вимірювання продуктивності дані стають доступними зі значним часовим лагом. У багатьох компаніях подібні дані продукуються різноманітними системами, тому для їх обробки нерідко необхідна ручна праця;

г) доступ до даних стосовно результативності є складним, оскільки вони розкидані по різних функціональних блоках та можуть бути навіть у різних форматах. Крім того, децентралізація системи управління даними може призвести до неузгодженості останніх [16].

Таким чином, дослідження особливостей оцінювання приватного та публічного секторів національної економіки дозволяє виділити як суттєві їх відмінності, так і схожі риси. Завдяки принципово різним стратегіям діяльності та розвитку приватних та державних організацій у приватному секторі переважають фінансові індикатори результативності, тоді як для публічного сектору ключове значення мають нефінансові індикатори. З іншого боку, спектр можливих індикаторів оцінювання результативності обох секторів економіки є настільки широким завдяки значному обсягу виконуваних операцій та спектра зацікавлених осіб (особливо це стосується організацій публічного сектору), що ефективність такого вимірювання може бути втрачена через неможливість побудови цілісної картини функціонування організації.

Водночас будь-яка система оцінки ефективності (результативності) діяльності організації повинна бути побудована на визначенні індикаторів, які можуть виміряти минулі, теперішні або потенційні майбутні результати діяльності організації. Залежно від характеру дослідження відповідні індикатори можуть бути якісними або кількісними. Можна розрахувати значну кількість таких індикаторів для кожної організації, проте лише певна їх частина вимірюється та відстежується на більш високих рівнях організації. Ця група показників ефективності діяльності організації є ключовою, оскільки вони відображають такі аспекти діяльності організації, які є інтегральними з погляду її структури та дають уявлення про загальну результативність діяльності такої організації, а також шляхи її підвищення.

Визначення інтегральних показників результативності діяльності організації становить основу концепції ключових індикаторів результативності *(key performance indicators)*.

Дуже часто в літературі, яка досліджує процеси управління організацією, словосполучення «*key performance indicators*» перекладається як «ключові індикатори ефективності», однак це не є зовсім правильним підходом. Річ у тім, що слово «*performance*» неможливо трактувати однозначно як «ефективність». Правильне формулювання можна отримати зі стандарту ISO 9000:2008. Він розділяє слово «*performance*» на дві складові: результативність і ефективність. Відповідно до даного стандарту результативність – це ступінь досягнення запланованих результатів (здатність компанії орієнтуватися на результат), а ефективність – співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами (здатність компанії до реалізації своїх цілей і планів із заданим якісним рівнем, вираженим певними вимогами – часом, витратами, ступенем досягнення мети). Таким чином, правильним перекладом терміну KPI буде «ключовий показник результату діяльності», або «ключовий показник результативності», оскільки результат діяльності містить у собі і ступінь досягнення, і витрати на отримання результату [17]. Тому у даному дослідженні доцільно буде використовувати поняття «ключовий індикатор результативності».

Ключові індикатори результативності (KPI) можуть бути визначені як кількісні та якісні показники, що використовуються для оцінки діяльності певної організації з урахуванням її цілей. Ці індикатори чітко структуровані та встановлені як цільові критерії для досягнення конкретними департаментами та організацією в цілому. Прогрес у досягненні цільових значень індикаторів є об'єктом регулярного контролю [18]. З іншого боку, ключові індикатори результативності можуть бути визначені як фактори, посилаючись на які, розвиток, результативність та позиція компанії можуть бути виміряні ефективно [19].

Як правило, ключові індикатори результативності можна розділити на дві основні групи:

1) запізнілі – відображають результати діяльності організації після закінчення аналізованого періоду;
2) випереджаючі – дають можливість керувати ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів після його закінчення.

До запізнілих KPI відносять фінансові показники. Фінансові показники демонструють зв'язок з бажаннями власника і можливостями компанії генерувати грошові потоки, проте через свій запізнілий характер не можуть описувати поточну ефективність підрозділів і компанії в цілому.

Оперативні (випереджаючі) показники дають інформацію про поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому, паралельно і побічно відповідаючи на запитання про те, які грошові потоки можуть бути в майбутньому, а також яка якість процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників тощо [17].

Концепція KPI виникла у процесі оцінювання результативності бізнес-організацій, як процес, що повинен забезпечити своєчасне отримання інформації стосовно розвитку організації одразу для трьох сторін – споживачів продукту такого підприємства, зацікавлених осіб (акціонерів, засновників) та внутрішніх менеджерів організації. Повертаючись до рисунка 1.3, необхідно зазначити, що ключові індикатори результативності охоплюють інтереси всіх зацікавлених діяльністю організації сторін.

Підвищення мінливості економічного середовища та лібералізація умов руху товарів, послуг, капіталу і робочої сили вимагають підвищення ефективності та оптимізації роботи не лише приватних організацій, а й установ, що продукують та розподіляють суспільні блага, тобто організацій публічного сектору економіки, у тому числі найвищого рівня.

Окремим важливим сегментом системи органів публічної влади є податкові адміністрації. У даному дослідженні під податковими адміністраціями будуть розумітися всі організації публічного сектору економіки, які здійснюють акумулювання державних доходів, незалежно від їх організаційної форми, а саме: податкові та митні служби, а також органи, які здійснюють адміністрування платежів на соціальні відрахування. При цьому у різних країнах ці органи можуть бути як окремими, так і об'єднаними у межах єдиного органу виконавчої влади.

Основною функцією податкових адміністрацій є акумулювання коштів для фінансування процесу створення суспільних благ та надання послуг організаціями публічного сектору національної економіки. А це означає, що забезпечення їх результативності та контрольованого розвитку є передумовою гармонійного розвитку публічного сектору в цілому.

З іншого боку, органи, які здійснюють адміністрування податків та зборів, як правило, володіють правом законодавчої ініціативи, а тому виконують ще одну дуже важливу функцію – безпосередньо впливають на стан середовища ведення бізнесу та значною мірою

визначають інвестиційний клімат країни. Стабільність, простота та однозначність трактування податкового законодавства у поєднанні з ефективним процедурним забезпеченням процесу адміністрування податків і зборів є важливим фактором економічного розвитку держави.

Загальносвітовим трендом розвитку податкових адміністрацій є імплементація у їх діяльність концепції ключових індикаторів результативності з метою вимірювання прогресу організації в досягненні поставлених цілей, формування позитивного ставлення платників, підвищення прозорості та підзвітності податкових адміністрацій.

З огляду на створення Міністерства доходів і зборів України, яке поєднало у собі функції податкових та митних органів, трансформаційний період може бути дуже сприятливим для запровадження прогресивної системи оцінювання результативності діяльності новоствореного органу.

Місією Міністерства доходів і зборів України є адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, надання послуг громадянам і бізнесу та, як наслідок, забезпечення наповнення дохідної частини бюджету та створення умов для розвитку підприємництва й міжнародної торгівлі. Очевидно, що виконання таких завдань вимагає від Міністерства різновекторної роботи, ефективність якої оцінити комплексно досить складно. Зважаючи на це, упровадження системи KPI у діяльність Міністерства доходів і зборів України дасть змогу перманентно оцінювати кожний окремий напрям діяльності у межах місії Міністерства шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими.

З іншого боку, використання системи KPI є зручним для виведення інтегрального показника ефективності діяльності Міністерства доходів і зборів України. Таким чином, необхідно розглянути специфіку побудови ефективної системи KPI та наявний досвід її функціонування в діяльності податкових адміністрацій розвинених країн світу з метою синтезу пропозицій стосовно імплементації подібної системи у діяльність Міністерства доходів і зборів України.

1.2. ПРАВИЛА ТА ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ Й ЗАПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ

Адаптація концепції ключових індикаторів результативності до роботи податкових адміністрацій характеризується значною специфікою, оскільки дані індикатори мають чітко пов'язуватися з цілями роботи податкових органів. Цілі, у свою чергу, повинні корелювати з місією, баченням, цінностями та завданнями організації. Тому для запровадження ефективної та об'єктивної системи KPI насамперед треба визначитися з цілями існування структури та іншими зазначеними моментами. Таблиця 1.2 містить найбільш типові елементи стратегії розвитку податкових адміністрацій у зарубіжних країнах.

Таблиця 1.2

Типові формулювання для розробки стратегії розвитку органів податкової служби

Місія	Якомога повніше збирання податків через прості процедури оподаткування, повна імплементація податкового законодавства, кооперація з платниками податків та забезпечення дотримання податкового законодавства за найменших витрат
Бачення	Податкова адміністрація – це провідна організація публічного сектору, яка діє згідно з провідними світовими аналогами, має в розпорядженні розвинений адміністративний апарат та забезпечує платників податків високоякісними послугами
Цінності	1) застосування законів та регуляторних актів; 2) цілісність та консистентність; 3) ефективність; 4) професіоналізм; 5) відкритість; 6) кооперація з платниками податків та іншими органами влади; 7) рівність
Завдання	1) приймання податкових декларацій; 2) облік податкових зобов'язань; 3) реєстрація платників податків; 4) збір податків та виплата компенсацій з бюджету; 5) визначення легітимності представлених податкових декларацій; 6) оцінка бази оподаткування та податкових зобов'язань; 7) проведення податкового аудиту; 8) підсилення збору податків

Прив'язка KPI до цілей організації пояснюється тим, що ці індикатори покликані відображати процеси, відповідно до яких можна виносити судження щодо того, наскільки добре або погано досягаються цілі та завдання, поставлені перед організацією. KPI є попередньо узгодженими кількісними показниками, призначеними відображати фактори, що є критичними для досягнення успіху організацією. Які б не було обрано KPI, вони мають відображати цілі організації, повинні бути ключовими для успіху та вимірюваними.

Результативність кожної окремої організації може бути виміряна на трьох окремих рівнях:

1) на стратегічному: вимірювання загальної ефективності організації у досягненні нею місії та стратегічних цілей;
2) на операційному: вимірювання ефективності функціонування окремих структурних елементів організації;
3) на особистісному рівні: оцінка ефективності функціонування одиничних процесів, а також працівників.

У схематичному вигляді ієрархія рівнів оцінювання результативності організації зображена на рис. 1.6.

Рисунок 1.6. Базис концепції ключових індикаторів результативності

Як бачимо, концепція KPI у перспективі може комплексно охоплювати всі рівні діяльності організації. Проте у даному дослідженні увага акцентуватиметься на стратегічному рівні діяльності організації, як такому, що синтезує результати, досягнуті на попередніх рівнях.

Звертаючись до специфіки діяльності податкових адміністрацій на стратегічному рівні, необхідно підкреслити, що цілі повинні бути нечисленними для забезпечення концентрації на найбільш реалістичних та важливих завданнях. Більшість податкових адміністрацій встановлює 3–6 стратегічних цілей, найчастіше вони спрямовані на підвищення рівня добровільної сплати податків, співпрацю з платниками податків, оновлення організаційної структури, заохочення персоналу, підвищення продуктивності, підвищення ефективності витрат. Типові цілі податкових адміністрацій та ключові індикатори результативності наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Типові стратегічні цілі та KPI для податкових адміністрацій

Типові стратегічні цілі	Типові KPI
• покращання дотримання податкових законів; • концентрація уваги на думці платників податків; • пришвидшення оновлення організаційної структури, підвищення етичних норм працівників; • підвищення продуктивності та ефективності витрат; • задоволення вимог платників податків; • підтримка довіри з боку суспільства; • полегшення механізму сплати податків; • забезпечення наявності коштів для фінансування урядових програм; • забезпечення отримання коштів платниками податків, на які вони мають право; • створення середовища довіри для добровільної сплати податків; • постійне інвестування в людей та технології для отримання подальшого результату	• загальний обсяг чистих податкових надходжень порівняно з прогнозними показниками; • загальні витрати порівняно з затвердженим бюджетом; • відношення витрат до надходжень; • частка добровільно сплачених податків та заповнених декларацій; • задоволення платників податків від діяльності податкових органів (за результатами проведення опитувань)

Ефективна система KPI повинна відповідати таким принципам для досягнення максимального результату:

1) безпосередньо стосується і узгоджується зі стратегією та цілями організації;
2) фокусується на показниках стратегічної ваги, некритичні операційні процеси мають перебувати на другому плані;
3) репрезентативна – відображає комплексну картину;
4) реалістична – прийнятні методи і системи збору даних та можливість стабільного їх отримання у майбутньому;
5) специфічна – індикатори зрозумілі і сфокусовані на певний аспект діяльності для уникнення хибного трактування і двозначності;
6) містить досяжні індикатори – цілі, що встановлюються організацією, мають бути досяжними, раціональними, спостережними;
7) вимірювана – система KPI не повинна бути переобтяжена індикаторами, вони повинні піддаватися оцінці;
8) може слугувати базою для виведення загальних тенденцій;
9) погоджена – усі, хто мають стосунок до розрахунку індикаторів, згодні з ними і розділяють відповідальність за їх формування;
10) публічна – періодичні звіти з розрахованими індикаторами публікуються у відкритих джерелах;
11) підзвітність і відповідальність за формування показників повинна бути чітко визначена;
12) періодичний перегляд індикаторів на предмет їх адекватності повинен забезпечувати їх відповідність цілям;
13) своєчасна – прийнятний часовий лаг між періодом, дані за який використовуються, та їх доступністю з урахуванням ризиків прийняття рішень на основі застарілих даних, які не є точними та не відображають поточну ефективність діяльності;
14) зіставна – можливість використання індикаторів для порівняння протягом різних часових проміжків, у межах цільових груп, окремих програм або юрисдикцій;
15) уникає хибних стимулів – потенційними поведінковими ефектами індикаторів результативності є маніпулювання даними та інша контрпродуктивна поведінка. У випадку, якщо негативні поведінкові ефекти стимулювання виявлені, потрібно врівноважити показники;

16) об'єктивна – забезпечення неупередженої оцінки індикаторів функціонування організації.

Належну увагу необхідно звернути саме на процес запровадження системи KPI у діяльність податкових адміністрацій. У світовій практиці стратегічного управління організаціями сформовані такі правила та принципи запровадження системи KPI:

1) правило «10/80/10» – організація повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників ефективності. Для структурних підрозділів організації рекомендується використовувати не більше 10–15 KPI, в іншому випадку менеджери будуть перевантажені плануванням, а керівництво компанії – «розбором польотів» з виконання KPI, що несуттєво впливатимуть на результативність як самих підрозділів, так і компанії в цілому;
2) принцип керованості та контрольованості – підрозділу, відповідальному за певний показник, повинні бути виділені ресурси на управління ним, а результат може бути проконтрольований;
3) принцип партнерства – успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами: спільна розробка стратегії впровадження системи, необхідність домогтися розуміння того факту, що потрібні зміни;
4) принцип перенесення зусиль на головні напрями – підвищення продуктивності вимагає розширення повноважень співробітників організації, особливо тих, хто працює безпосередньо на «передовій лінії»: допомога співробітникам, які потребують підвищення кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, передача відповідальності на розробку власних KPI, ефективне функціонування комунікацій (горизонтальної та вертикальної);
5) принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності – дуже важливо, щоб менеджери створили таку інтегровану схему оцінки показників та звітності, яка стимулювала б конкретні відповідальні дії. Необхідно регулярно проводити звітні наради, відповідно до термінів, залежно від складності питання, що вирішується;
6) принцип узгодження виробничих показників зі стратегією – показники виробничої діяльності позбавлені всякого сенсу доти, поки вони лишаються неприв'язаними до поточних критичних факторів успіху, що становлять збалансовану систему показників і стратегічних цілей організації [17].

Відповідність функціонуючої системи індикаторів усім принципам одночасно є завданням нереалістичним, тому зазвичай розробники подібних систем концентруються на певних пріоритетних напрямах.

У процесі побудови системи ключових індикаторів результативності діяльності організацій необхідно враховувати такі особливості:

– KPI не повинні бути самоціллю, оскільки їх основним призначенням є допомога в управлінні організацією. Вони мають стати вихідною точкою конструктивного обговорення, спрямованого на поліпшення діяльності організації у майбутньому;
– KPI потрібно розглядати у локальному контексті, оскільки більш важливе значення з погляду розвитку організації має порівняння цих індикаторів у часі, ніж з аналогічними показниками інших організацій;
– набір індикаторів KPI повинен бути збалансованим. Так, індикатори результативності повинні бути встановлені співвідносно до індикаторів ефективності, а індикатори вартості надання послуг – залежно від індикаторів якості їх надання та задоволення споживачів;
– після встановлення та визначення ключових індикаторів ефективності, вони в обов'язковому порядку мають бути переглянуті та поновлені. Така перевірка допомагає встановити цінність кожного індикатора з погляду управління підприємством та дає змогу оцінити можливість індикаторів генерувати інформацію для подальшого використання;
– опис цільових показників результативності, який здійснюється через систему KPI, повинен доводитися до найвищого організаційного рівня, менеджери якого мають необхідні повноваження і знання для прийняття відповідних організаційних рішень [20].

В існуючій практиці побудови систем KPI виділяють так званий SMART-принцип (у назві використовується гра слів, від англ. *smart* – розумний). Відповідно до даного принципу система KPI має бути:

а) конкретною (*specific*) – націленість на конкретну область діяльності організації з метою поліпшення;

б) вимірюваною (*measurable*) – вимірювати або щонайменше пропонувати шляхи вимірювання прогресу організації;

в) досяжною (*achievable*) – указувати, хто має забезпечити її виконання;

г) доречною (*relevant*) – передбачати, що поставлені завдання можуть бути реально досягнуті з урахуванням наявних у організації ресурсів;

д) своєчасною (*timely*) – указувати на те, коли може бути досягнутий результат.

Безумовно, система оцінювання ефективності діяльності податкових адміністрацій має будуватися з урахуванням зазначених вище критеріїв ефективності.

Розглядаючи дизайн податкових адміністрацій крізь призму запровадження системи KPI, можна виділити такі основні моменти:

– вимірювання результативності набуває все більшого значення в секторі державного управління;
– у податкових адміністраціях вимірювання результативності повинне бути пов'язане з процесами стратегічного та оперативного планування;
– індивідуальна результативність повинна бути тісно пов'язана з результативністю організації;
– індикатори результативності повинні бути кількісними, якісними та своєчасними;
– до основних завдань податкової адміністрації необхідно включити: визначення ключових індикаторів результативності із зазначенням усіх необхідних деталей; встановлення бази, відповідно до якої будуть оцінюватися майбутні результати діяльності; аналіз та звітність про результати оцінювання результативності; встановлення у межах податкової адміністрації відповідальності за результативність діяльності.

Беручи до уваги специфіку діяльності, ефективна система KPI для податкових адміністрацій повинна враховувати як інтереси платників податків, оцінюючи їх задоволення податковим сервісом та аналізуючи вплив оподаткування на бізнес-клімат у країні, так і фінансові інтереси держави, уособленням яких виступає податкова адміністрація. Кінцевою метою імплементації системи KPI у діяльність податкових органів є підвищення ефективності адміністрування податків з метою покращання процесу продукування та розподілу суспільних благ у цілях гармонійного розвитку суспільства.

1.3. СВІТОВА ПРАКТИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПОДАТКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

Лібералізація та глобалізація економічної діяльності, яка сьогодні є об'єктивною основою національних економік країн, що беруть участь у процесі міжнародного поділу праці, нестабільність та численні флуктуації глобалізованого економічного середовища приводять до нового розуміння потреби у зміцненні публічного сектору економіки та органів державної влади. З огляду на це, ефективність сьогодні є основним критерієм функціонування як організації приватного сектору економіки, так і органів державної влади, державних підприємств та організацій публічного сектору економіки в цілому.

На основі уроків, винесених із провалів централізованого управління та планування, більшість країн-членів ОЕСР змінили підходи до цих процесів, взявши за основу діяльності публічного сектору економіки:

– стратегічне планування – фокусування на ключових цілях діяльності, яке не передбачає побудови точних механізмів їх досягнення;
– стратегічний менеджмент – пристосування до нових умов зовнішнього середовища за умови зосередженості на головних цілях розвитку;
– формування місії та бачення – це процес, спрямований на узгодження цілей співробітників та цілей організації;
– лідерство – розширення можливостей впливу окремих осіб на внутрішню мотивацію співробітників у цілях організації [21, с. 70].

Специфіка нового підходу до організації діяльності органів публічної влади полягає в тому, що вищий менеджмент отримує відносну автономію діяльності, за рахунок чого розширюється простір для підвищення ефективності діяльності організацій. З іншого боку, чітко встановлені показники плану, які були притаманні централізованим структурам, замінює максимізація відповідальності менеджерів органів публічної влади, що досягається завдяки ефективній системі оцінювання їх діяльності. Така система повинна відображати кількісний і якісний бік діяльності публічних органів.

Країни, які взяли курс на переформатування органів публічної влади у напрямі підвищення ефективності їх функціонування, дійшли висновку, що ефективним механізмом, який дає змогу оцінювати ефективність публічного сектору перманентно, є система ключових показників оцінювання ефективності (KPI).

Формально виділяють чотири основних цілі, які ставлять перед собою країни, упроваджуючи формалізацію індикаторів оцінювання ефективності публічного сектору економіки:

1) управління ефективністю та результативністю державних агенцій і міністерств і/або внутрішній контроль та підзвітність у межах окремих міністерств.
2) поліпшення прийняття рішень у бюджетному процесі та/або розподілу ресурсів та підзвітності різних міністерств Міністерству фінансів;
3) підвищення зовнішньої прозорості та підзвітності парламенту та громадськості і роз'яснення ролі й обов'язків політиків;
4) забезпечення економії бюджетних коштів.

Оцінювання ефективності діяльності податкових органів є необхідною умовою гармонійного розвитку публічного сектору національної економіки завдяки функціям, які вони виконують. З одного боку, податкові органи здійснюють акумулювання державних доходів, які є базою для функціонування інших органів державної влади, а з іншого – адміністрування податків передбачає постійний суспільний діалог з платниками податків.

У світлі реформ органів, що займаються адмініструванням державних доходів, які є характерною особливістю розвинених країн, доцільно розглянути механізми оцінювання продуктивності адміністрування державних доходів та системи ключових показників, які використовуються з цією метою.

Традиційно склалося так, що податкові органи (як і інші органи публічного сектору економіки), концентрують свою увагу при формуванні звітності на так званих вихідних даних (наприклад, кількість поданих декларацій, кількість розглянутих скарг, кількість завершених податкових перевірок) більше, ніж на результативних даних. Це природно з погляду труднощів, які виникають при оцінюванні ступеня виконання платниками конкретних аспектів податкового законодавства або податкових зобов'язань у цілому.

Нині значна кількість податкових органів акцентує увагу у сфері планування та оцінки ефективності своєї діяльності на показниках результативності. Як правило, це охоплює:

– пряме і непряме вимірювання рівня добровільного виконання платниками податків своїх зобов'язань за основними видами ризиків;
– індикатори, які відображають якість послуг, що надаються платникам податків і податковим фахівцям;
– скорочення тягаря дотримання податкового законодавства платниками податків;
– індикатори, які відображають рівень задоволення і довіри платників податків до податкових органів.

З метою імплементації в Україні ефективної системи ключових індикаторів ефективності діяльності податкових органів важливо дослідити наявний позитивний досвід функціонування подібних систем оцінювання ефективності податкових органів зарубіжних країн. Перелік країн, досвід яких буде розглядатися, сформований виходячи з відповідності цих країн наступним умовам: доступність громадськості та публікація результатів розрахунку KPI у сфері адміністрування податків, дієвість наявної системи KPI, комплексний характер (охоплення як кількісних, так і якісних сторін процесу адміністрування податків).

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Великобританії

Великобританія являє собою фіскальний простір, що характеризується значною кількістю платників податків та митних платежів, різноманітністю видів економічної діяльності та значною мобільністю капіталу та робочої сили. Виклики внутрішнього економічного середовища та зростаюча динамічність світової економіки вимагає здійснення ефективної діяльності з наповнення бюджетів усіх рівнів, яка є основою стабільного функціонування системи державних фінансів.

Умови високої динамічності та нестабільності ринкового середовища вимагають від Служби доходів та митних зборів Її Величності (Her Majesty`s Revenue and Customs, HMRC) скоординованої діяльності та гнучкої політики стосовно наповнення бюджетів усіх

рівнів, яка водночас не була б занадто рестриктивною. З цього погляду об'єктивною необхідністю є стратегічний розвиток Служби на основі довгострокового планування та оцінювання ефективності власної діяльності. Останньому аспекту у Великобританії приділяється особлива увага.

Оцінка ефективності та продуктивності діяльності Служби доходів та митних зборів Її Величності здійснюється на основні ключових показників ефективності, які відомі під назвою індикаторів бізнес-плану (*HMRC's business plan indicators*). Така назва обрана, щоб указувати на максимальний рівень зацікавленості податкових органів у ефективній діяльності бізнесу, а також на високий рівень суспільного діалогу з платниками податків.

Індикатори бізнес-плану Служби доходів та митних зборів Її Величності не є статичними показниками. Планування та оцінювання діяльності Служби у Великобританії здійснюється на середньостроковій основі: індикатори бізнес-плану формуються на п'ятирічний період. При цьому залишається можливість щорічного їх коригування у відповідь на зміни економічної кон'юнктури та виникнення нових сфер оцінювання.

Проте поряд із високим рівнем прогресивності системи KPI у Великобританії основна її структура залишається класичною. Усі індикатори в межах системи KPI підрозділяються на три основні групи:

1) показники ефективності збору податків та митних платежів (*input indicators*) – кількісні показники, які характеризують загальну вартість збору податків та митних платежів;
2) індикатори впливу (*impact indicators*) – показники, які характеризують якісний бік процесу збору податків та митних платежів, а також взаємовідносини податкових органів та платників;
3) заходи в межах плану структурних реформ (*structural reform plan actions*) – показники ефективності трансформації податкової системи відповідно до вимог економічної кон'юнктури [22].

Іншою важливою частиною бізнес-плану є щорічна публікація показників витрат, які пов'язані з функціонуванням служби, а також моніторинг персоналу HMRC. Інформація, яка входить до цих блоків, публікується у вигляді абсолютних величин і не містить якісних показників оцінки.

З метою виявлення характерної специфіки функціонування системи KPI у Великобританії необхідно детально розглянути кожну групу індикаторів системи KPI, яка застосовується Службою доходів та митних зборів Її Величності.

Як видно з рисунка А. 1 Додатка А, перша група ключових показників ефективності функціонування Служби доходів та митних зборів Її Величності охоплює весь діапазон податків та зборів, справляння яких перебуває у компетенції податкових органів, а також містить оцінку окремих механізмів надання пільг.

Індикатори ефективності збору податків та митних платежів містять:

1) показник собівартості збору індивідуальних прибуткових податків – комплексний показник ефективності збору індивідуальних прибуткових податків, який охоплює дві основних категорії платників відповідних податків: самозайнятих осіб (підприємців), які самостійно оцінюють та сплачують індивідуальний прибутковий податок, та платників, що користуються методом нарахування «у джерела», тобто сплачують податки за допомогою податкових агентів.

Цей індикатор відображає зв'язок між витратами на справляння індивідуальних прибуткових податків та загальною сумою їх надходжень в аналізованому періоді. З іншого боку, він дозволяє у перспективі вищому менеджменту звернути увагу на ті частини процесу справляння податків, які є найбільш затратними з метою оптимізації відповідних затрат.

Показник загальної вартості збору індивідуальних прибуткових податків розраховується за формулою:

$$C_{PIT} = \frac{AC_{PIT}}{TR_{PIT}}, \qquad (1.1)$$

де C_{PIT} – загальна вартість збору індивідуальних прибуткових податків;

AC_{PIT} – адміністративні витрати на справляння індивідуальних прибуткових податків;

TR_{PIT} – загальні надходження індивідуальних прибуткових податків у досліджуваному періоді;

2) собівартість збору корпоративних податків – індикатор, який призначений для оцінювання ефективності оподаткування

корпоративного сектору економіки. Даний показник відображає зв'язок між адміністративними витратами на справляння корпоративних податків та загальною сумою надходжень з податку на прибуток корпорацій в аналізованому періоді.

Загальна вартість збору корпоративних податків розраховується за формулою:

$$C_{CIT} = \frac{AC_{CIT}}{TR_{CIT}}, \qquad (1.2)$$

де C_{CIT} – загальна вартість збору індивідуальних прибуткових податків;

AC_{CIT} – адміністративні витрати на справляння індивідуальних прибуткових податків;

TR_{CIT} – загальні надходження індивідуальних прибуткових податків у досліджуваному періоді;

3) собівартість збору національних страхових внесків – це показник, який відображає економічну ефективність справляння соціальних та страхових внесків у Великобританії. Цей індикатор відображає відношення адміністративних витрат до загальної суми податкових надходжень.

Загальна вартість збору національних страхових внесків розраховується за формулою:

$$C_{NSC} = \frac{AC_{NSC}}{TR_{NSC}}, \qquad (1.3)$$

де C_{NSC} – загальна вартість збору національних страхових внесків;

AC_{NSC} – адміністративні витрати на справляння національних страхових внесків;

TR_{NSC} – загальні надходження національних страхових внесків у досліджуваному періоді;

4) собівартість збору податку на додану вартість – індикатор, який відображає економічну ефективність справляння податку на додану вартість у Великобританії. Як і попередні показники, він відображає відношення адміністративних витрат на справляння податку до загальної суми податкових надходжень;
5) собівартість адміністрування податкових кредитів (пільг) – індикатор, який відображає ефективність адміністрування

податкових кредитів (пільг), що надаються платникам податків та митних платежів у Великобританії. Таким чином, Служба доходів та митних зборів Її Величності акцентує увагу на оцінюванні не лише суто фіскальної (якщо так трактувати діяльність, спрямовану на забезпечення ритмічних та достатніх надходжень бюджету) сторони адміністрування податків, а й на оцінюванні та ревізії ефективності адміністрування податкових кредитів і податкових пільг. Завдяки цьому вдається охопити оцінкою обидві сторони податкової системи – не лише ту, яка працює на вхід (сторону забезпечення доходів), а й ту, яка призводить до імпліцитних втрат бюджету.

Загальна вартість адміністрування податкових кредитів (пільг) розраховується за формулою:

$$C_{TC} = \frac{AC_{TC}}{TR_{TC}}, \qquad (1.4)$$

де C_{TC} – загальна вартість адміністрування податкових кредитів (пільг);

AC_{TC} – адміністративні витрати на виплату (надання) податкових кредитів (пільг);

TR_{TC} – загальні виплати (надання) податкових кредитів (пільг) у досліджуваному періоді;

6) собівартість адміністрування допомоги на дітей – специфічний показник оцінювання ефективності процесів податкового адміністрування. Ця специфіка пов'язана з тим, що однією з соціальних функцій Служби доходів та митних зборів Її Величності є виплата допомоги на догляд за дітьми. Даний індикатор створений з метою оцінки ефективності адміністрування (виплати) такої допомоги.

Загальна вартість адміністрування допомоги на дітей розраховується за формулою:

$$C_{CB} = \frac{AC_{CB}}{TR_{CB}}, \qquad (1.5)$$

де C_{CB} – загальна вартість адміністрування допомоги на дітей;

AC_{CB} – адміністративні витрати на справляння національних страхових внесків;

TR_{CB} – загальні надходження національних страхових внесків у досліджуваному періоді.

Наведені вище показники розраховуються в абсолютних величинах і, як правило, являють собою кількість одиниць адміністративних витрат на одиницю податкових надходжень (пенсів/1 фунт стерлінгів). Критерієм підвищення ефективності збору індивідуальних прибуткових податків є зниження даного показника.

З іншого боку, ці показники сильно залежать від коливань економічного циклу. У періоди, коли економіка перебуває на низхідних стадіях останнього, надходження податків зменшуються у зв'язку з рецесією економічної активності. Відповідно, зменшуватимуться знаменники (див. формули 1.1–1.5). Таким чином, визначені індикатори за умови незмінності адміністративних витрат зростатимуть, проте це не буде свідчити про зниження ефективності функціонування податкової системи країни.

Варто зауважити також, що оцінювання діяльності податкових органів, відповідно до подібних критеріїв, створює деякі хибні стимули. Так, деякі види діяльності у процесі справляння податків і митних зборів можуть бути об'єктивно необхідними, але таке оцінювання може стимулювати керівництво податкових та митних органів до скорочення таких видів діяльності, що, у свою чергу, негативно відобразиться на якості збору податків.

Показники ефективності збору податків та митних платежів висвітлюють кількісну сторону функціонування Служби доходів та митних зборів Її Величності.

Водночас друга група індикаторів KPI відображає якісний бік діяльності податкових органів Великобританії (див. Додаток А).

Система індикаторів впливу складається з таких показників:

1) сума коштів, отриманих від заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, – платежі, які були отримані податковими органами внаслідок виникнення у платників додаткових зобов'язань як результат заходів з підвищення рівня дотримання податкового законодавства. Таким чином, це сума коштів, яку додатково отримують податкові органи від діяльності по боротьбі з ухиленням від сплати податків фізичними та юридичними особами. Ці кошти, як правило, виплачуються за результатами проведених заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, на відповідні рахунки або будуть отримані внаслідок заходів з управління податковим боргом.

Основна мета цього показника – відобразити фактичну суму грошових коштів, які надходять до казни внаслідок відповідних заходів.

Для розрахунку даного показника використовуються такі елементи:

– платежі на рахунки, включаючи захищені депозити;
– добровільні платежі, здійснені платниками податків до завершення заповнення податкової декларації, як результат зусиль податкових органів;
– вилучення коштів.

Розраховується даний індикатор з використанням операційних та прогнозних даних Служби доходів та митних зборів Її Величності. Відповідно, унаслідок реалізації ряду заходів податкових органів частина коштів буде зібрана у повному обсязі, водночас кошти, виявлені в межах інших заходів, формуватимуть податковий борг, що перетвориться на реальні кошти лише після відповідного супроводження.

У найпростішій формі сума коштів, отриманих від заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, розраховується за формулою:

$$C_F = C_P \times R, \qquad (1.6)$$

де C_F – кошти, фактично зібрані внаслідок заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства;

C_P – потенційно можлива сума збору коштів унаслідок заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства;

R – рівень фактичного збору відповідних коштів.

У кінцевому підсумку підвищення суми коштів, зібраних унаслідок заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, свідчить про підвищення ефективності діяльності податкових органів;

2) захищені доходи – індикатор, який охоплює різні види діяльності, які або запобігають ухиленню від сплати податків, або

захищають бюджет від втрат у випадку виникнення спроб ухилення від сплати податків.

Результативність діяльності Служби доходів та митних зборів Її Величності проявляється, з одного боку, у сумі коштів, зібраних унаслідок заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, а з іншого – у можливостях податкового відомства забезпечити («захистити») існуючі надходження. Функція захисту доходів проявляється через ефект зупинки зростання податкових розривів шляхом запобігання втратам податків для бюджету.

Для розрахунку даного показника використовуються оперативні та прогнозні дані Служби доходів та митних зборів Її Величності, а також дані зі звітів про оцінку певних сегментів діяльності або безпосереднє моделювання очікуваних ефектів.

Для визначення даного індикатора використовуються такі показники:

– суми виявлених неправомірних відшкодувань податків суми, запобігання втратам доходів;
– законодавчі і процесуальні зміни: базуються на актуальній оцінці змін з урахуванням дисконтованої вартості змін, які ще не були оцінені;
– цільова освіта та заходи зі стримування від ухилення від оподаткування.

3) податковий розрив – індикатор, що відображає різницю між фактично зібраними податками та податками, які повинні бути зібрані в аналізованому періоді.

Аналіз податкового розриву дає змогу виявити сфери, які характеризуються ризиками падіння доходів та сформулювати можливі моделі уникнення негативних явищ у таких сферах. Це дозволяє HMRC більш ефективно використовувати власні фінансові, кадрові та організаційні ресурси при захисті податкових доходів.

Є багато формул для оцінки податкових різниць; при цьому у процесі розрахунку податкових розривів у ПДВ та акцизного збору використовуються, як правило, дані про зовнішні видатки, водночас як при розрахунку податкових розривів з прямих податків застосовуються оперативні та прогнозні дані HMRC.

Службою доходів та митних зборів Її Величності розроблені оцінки податкових розривів для основних прямих та непрямих податків, які базуються на повному спектрі інформації, що є доступним на сьогодні для цього відомства;

4) платежі, сплачені у строк, – це системний індикатор якості функціонування податкових служб, який містить два основних блоки:

– обсяг – частка клієнтів, які мають позитивне податкове зобов'язання відповідно до їх податкових декларацій та сплатили його в повному обсязі у визначений законом строк;
– вартість – сума податків (у відсотковому вираженні), сплачених у строк платниками, які мають позитивне податкове зобов'язання відповідно до їх податкових декларацій.

Варто зауважити про значний масштаб охоплення даного показника: незважаючи на те, що він охоплює лише платежі, по яких були подані декларації з позитивними податковими зобов'язаннями, та сукупність часткових платежів у межах існуючого податкового зобов'язання, за винятком будь-яких сум переплат, цей блок охоплює сьогодні 80% податкових надходжень та виключає акцизний збір.

Індикатор, що відображає платежі, сплачені у строк, є показником добровільного виконання податкових обов'язків платників податків. Розрахунок цього показника дає змогу менеджменту податкових органів визначити рівень дотримання податкових зобов'язань у різних секторах національної економіки та ідентифікувати сектори, які перебувають у зоні ризику для вжиття відповідних превентивних заходів.

У процесі оцінювання важливо звертати увагу одночасно на обсяг та вартість платежів. Це пов'язано з тим, що значна частина податків сплачується малим бізнесом. Рівень добровільного виконання податкових зобов'язань малим та середнім бізнесом досить важко підвищити, якщо акцентувати увагу лише на вартості податкових надходжень.

Перший елемент даного показника, а саме обсяг платежів, сплачених у строк, обчислюється за формулою:

$$P_c\left(\%\right)=\frac{N_{OT}}{N}, \qquad (1.7)$$

де *Pc (%)* – обсяг платежів, сплачених у строк (кількість клієнтів, які сплатили податкові зобов'язання вчасно);

N_{OT} – кількість платників податків, які заявили позитивне податкове зобов'язання та сплатили його у повному обсязі на дату платежу;

N – кількість платників податків, які заявили позитивне податкове зобов'язання.

Другий елемент, а саме вартість платежів, сплачених у строк, розраховується за формулою:

$$A_P\left(\%\right)=\frac{V_{OT}}{V}, \qquad (1.8)$$

де $A_P(\%)$ – вартість платежів, сплачених у строк;

V_{OT} – загальна сума податкових платежів, здійснених платниками, які заявили позитивні податкові зобов'язання, у строк;

V – загальна вартість податкових зобов'язань, заявлена відповідно до податкових декларацій.

Підвищення даного показника свідчить про зростання рівня дотримання податкового законодавства щодо термінів своєчасності сплати податків та митних платежів;

5) коефіцієнт виникнення податкового боргу – індикатор, який вимірює відсоткову величину виникнення податкового боргу. При цьому податковим боргом у цілях розрахунку вважається такий податковий борг, термін якого не перевищує 90 календарних днів з дати виникнення прострочення зі сплати податкового зобов'язання.

Основною метою розрахунку даного показника є:

а) концентрація зусиль працівників податкових органів, у компетенції яких перебуває адміністрування податкового боргу, на пришвидшенні стягнення такого боргу, що стимулює їх до:

– якомога більш швидкого вжиття відповідних заходів;
– мінімуму деструктивного втручання у процес стягнення податкового боргу;
– стягнення та мінімізації податкового боргу, замість того, щоб переміщувати борг у межах боргової системи держави;

б) наближення потоків надходження грошових коштів до максимального можливого в економіці рівня.

Коефіцієнти виникнення одиничного податкового боргу для періоду в n днів розраховується за формулою:

$$DebitRollRate_n=\frac{\sum\limits_{1...n}T-(\sum\limits_{1...n}A+\sum\limits_{1...n}P+\sum\limits_{1...n}R)}{\sum\limits_{1...n}T}, \qquad (1.9)$$

де $\sum\limits_{1...n}T$ – сума податкових платежів, які мають бути стягнуті за даним боргом у періоді між датою виникнення такого податкового боргу та n-днями після дати виникнення цього боргу;

$\sum\limits_{1...n}A$ – сума коригування податкових платежів у періоді між датою виникнення такого податкового боргу та n-днями після дати виникнення цього боргу;

$\sum\limits_{1...n}P$ – сума платежів, здійснених у межах податкового боргу, у періоді між датою виникнення такого податкового боргу та n-днями після дати виникнення цього боргу;

$\sum\limits_{1...n}R$ – це сума пільг (наприклад, списань боргу) у межах податкового боргу, наданих у періоді між датою виникнення такого податкового боргу та n-днями після дати виникнення цього боргу.

З погляду ефективності адміністрування податків доцільно визначати цей показник для всіх видів податкового боргу. Для цього використовується така формула:

$$RollRate_{n,p}=\frac{\sum\limits_{d_p}\left((\sum\limits_{1...n}T)\right)-\left[\sum\limits_{d_p}\left(\sum\limits_{1...n}A\right)+\sum\limits_{d_p}\left(\sum\limits_{1...n}P\right)+\sum\limits_{d_p}\left(\sum\limits_{1...n}R\right)\right]}{\sum\limits_{d_p}\left(\sum\limits_{1...n}T\right)}, \qquad (1.10)$$

де $\sum\limits_{d_p}$ – це сума всіх податкових боргів, які виникли в періоді p.

Зниження цього індикатора свідчить про підвищення ефективності адміністрування податкового боргу.

Таким чином, Служба доходів та митних зборів Її Величності робить основний акцент на підвищенні ефективності адміністрування податкового боргу, термін якого не перевищує 90 днів з дати виникнення. Водночас адміністрування боргів, термін яких перевищує зазначений вище, здійснюється за іншими методиками: таким чином

поєднується тактичний і стратегічний підхід в адмініструванні податкового боргу;

6) показник податкових пільг, наданих помилково або внаслідок шахрайства, – індикатор, який вимірює помилки та шахрайства в системі податкових кредитів (пільг) у відсотках до загального права на отримання податкових кредитів (пільг). При цьому виявлені випадки організованого шахрайства вилучаються з розрахунку.

Основною метою розрахунку даного показника є виявлення рівня податкових кредитів (пільг), які сплачуються неправомірно як щодо платників податків, так щодо податкових органів. Також результати цих розрахунків використовуються для визначення характеристик користувачів податкових кредитів (пільг), які мають високу ймовірність виникнення помилок у їх заявках на отримання пільг.

Стратифікована випадкова вибірка отриманих податкових кредитів (пільг) розглядається співробітниками податкових органів. Вони відзначають грошову вартість помилок та шахрайств, а також указують на причину відповідних помилок. Вибірка формується таким чином, щоб бути репрезентативною для всієї сукупності податкових кредитів (пільг) з рівнем помилок та шахрайства, виражених у абсолютній величині (грошових одиницях) та в відсотковому відношенні до загальної суми наданих податкових кредитів (пільг);

7) показник задоволення клієнтів послугами податкових органів – індикатор, що відображає частку клієнтів, які оцінюють свій досвід роботи з Службою доходів та митних зборів Її Величності як позитивний та простий. Він є частиною пакета показників, які фокусуються на досвіді роботи клієнтів з податковими органами Великобританії. Інші показники в межах цього пакета оцінюють зміну рівня навантаження, яке відчувають клієнти у результаті співпраці з HMRC, а також визначають рівень виконання зобов'язань HMRC перед її клієнтами.

Цей показник визначається на основі опитування клієнтів стосовно досвіду їх співпраці з податковими органами за п'ятибальною шкалою (тобто від дуже простих відносин до дуже складних). Результуючий показник формується шляхом об'єднання верхніх двох границь шкали (наприклад «дуже прості відносини» та «досить прості відносини») для кожної групи клієнтів.

Даний показник поки перебуває на стадії розробки, але узагальнена оцінка, швидше за все, буде визначатися шляхом виділення середнього значення відповідей кожної групи клієнтів.

Опитування, яке проводиться з метою визначення даного показника серед усіх досліджуваних груп, повинне здійснюватися з урахуванням суворих обмежень щодо формування випадкової вибірки, яка має бути репрезентативною для кожної групи клієнтів;

8) показник витрат клієнтів на співробітництво з податковими органами – це індикатор, який відображає зміну загальних поточних витрат на дотримання податкового законодавства, які несуть бізнес-структури та індивідуальні платники податків унаслідок змін та нововведень у процесах та продуктах Служби доходів та митних зборів Її Величності. Ці витрати оцінюються щодо часу і грошей, необхідних для виконання зобов'язань перед HMRC.

Варто зауважити, що діяльність HMRC здійснюється в межах урядової програми, спрямованої на побудову більш простої та конкурентоспроможної податкової системи й більш справедливої економіки. З цього погляду HMRC забезпечує мінімізацію тягаря, який відчувають сумлінні платники податків при запровадженні змін у діяльність відомства. У спрощенні та вдосконаленні процесів адміністрування податків вбачається шлях здешевлення виконання платниками їх податкових зобов'язань. З іншого боку, запровадження простих та більш дешевих механізмів дозволить звільнити деякий бізнес-ресурс для ефективного функціонування національних підприємств.

Показник зміни витрат клієнтів на співробітництво з податковими органами розраховується за формулою:

$$CB = NT \times \left(CCPT - FCPT\right), \qquad (1.11)$$

де CB – зміна витрат клієнтів на дотримання податкового законодавства;

NT – кількість транзакцій;

$CCPT$ – поточна вартість податкової транзакції;

$ECPT$ – майбутня вартість податкової транзакції.

Позитивне значення даного показника свідчить про те, що майбутні витрати є нижчими теперішніх, тобто процес адміністрування став більш ефективним. Таким чином, загальне зростання індикатора

свідчить про зменшення навантаження сумлінних платників податків на виконання власних податкових зобов'язань.

Третій блок показників ефективності діяльності податкових органів Великобританії становлять показники оцінювання структурних трансформацій (див. Додаток А). Оскільки економічне середовище є перманентно динамічним, структурні реформи податкової сфери є об'єктивною передумовою забезпечення ефективного функціонування системи оподаткування. Для оцінювання структурних змін використовуються такі кількісні індикатори:

1) загальна кількість успішно реалізованих заходів з початку досліджуваного періоду – індикатор, який відображає кількість заходів, які вважаються реалізованими в повному обсязі впродовж певного часового проміжку (як правило, бюджетного року);
2) кількість заходів, не виконаних у строк, – індикатор, який являє собою загальну кількість заходів, що були заплановані до виконання, але не реалізувалися через різні причини;
3) кількість заходів, не виконаних у строк із зовнішніх об'єктивних причин – індикатор, який відображає заходи, що не були реалізовані через зовнішні причини, які, як правило, мають непереборний характер. До таких причин можна віднести світові фінансові кризи, політичні перевороти, стихійні явища, інші форс-мажорні ситуації;
4) загальна кількість поточних заходів – це індикатор структурних перетворень, який відбиває загальну кількість структурних заходів, що на момент оцінювання перебувають у фазі реалізації;
5) загальна кількість заходів бізнес-плану, що досі не розпочалися, – індикатор, який характеризує ту частину структурних заходів, що були відображені у плані на досліджуваний часовий проміжок та реалізація яких через певні причини у цьому часовому проміжку не розпочалася.

Таким чином, система KPI Великобританії має на меті як кількісну, так і якісну оцінку ефективності процесів адміністрування податків та митних платежів Службою доходів і митних зборів Її Величності. Варто зауважити також, що, незважаючи на всеохоплюючий характер оцінки, розрахунок інтегрального показника, який би комплексно характеризував ефективність адміністрування податків, не здійснюється.

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Словенії

На особливу увагу з погляду системності заслуговує розгляд індикаторів оцінювання ефективності адміністрування податків та зборів у Словенії. Дана система була розроблена на основі комплексного підходу, який враховував, з одного боку, існуючі загальні огляди систем оцінювання адміністрування податків у різних країнах, а з іншого – виділяв найкращі елементи в оцінці окремих секторів адміністрування податків та зборів.

Відповідно до підходу, який застосовується у Словенії, розроблена модель оцінювання ефективності адміністрування податків і зборів, що охоплює п'ять основних напрямів роботи податкових органів:

1) простота податкової системи;
2) адміністративні витрати та витрати на дотримання податкового законодавства;
3) добровільне дотримання податкового законодавства;
4) податковий аудит;
5) продуктивність податкового адміністрування.

Кожен напрям, у свою чергу, складається з кількох підгруп (див. табл. 1.4), які допомагають більш точно ідентифікувати ключові показники ефективності адміністрування податків та зборів.

В основу розробки показників оцінки ефективності і результативності адміністрування податків у Словенії покладені принципи простоти та розрахунку на основі легкодоступної інформації, а також можливості ідентифікації всіх факторів, які можуть впливати на ефективність і результативність адміністрування податків та зборів. Для розрахунку індикаторів ефективності використовуються, з одного боку, статистичні дані, зібрані податковими органами, а з іншого (для розрахунку так званих «софт-індикаторів») – дані соціологічних опитувань платників податків.

Проте використання «софт-індикаторів» вносить певні обмеження в загальну систему KPI, а саме: проведення соціологічних опитувань значно збільшує витрати на збір необхідної інформації, висока складність створення репрезентативної вибірки, яка б ураховувала інтереси всієї сукупності платників податків, неможливість урахування всіх факторів, які в кінцевому підсумку впливають на думку платника податків (наприклад, особливості навколишнього природного середовища, життєвий досвід тощо).

Таблиця 1.4

Напрями та підгрупи показників вимірювання ефективності та результативності діяльності податкових органів Словенії [23]

Напрям	Підгрупа
Простота	
Витрати	Адміністративні витрати
	Витрати на дотримання податкового законодавства
	Оперативні витрати
Добровільне виконання податкових зобов'язань	Ставлення до адміністрування податків
	Дотримання прав платників податків
	Якість сервісу
Податковий аудит	Аудит
	Збирання податків та адміністрування податкового боргу
	Ухилення від сплати податків
Продуктивність податкового адміністрування	Продуктивність індивідуальних департаментів

Аналізуючи практику оцінювання ефективності адміністрування податків у Словенії, *Майа Клун (2004)* вказує на те, що податкові органи, як правило, звертають першочергову увагу на показники, які базуються на даних внутрішньої статистики та відображають кількісній бік процесу адміністрування. Таке оцінювання не враховує думки та настрої платників податків. А як свідчить практика функціонування податкових служб, ця сфера відображає якісний бік адміністрування податків та зборів. Ефективність у даному випадку може бути досягнута шляхом комплементаризації обох сторін оцінки ефективності адміністрування податків. Відповідно до такої позиції розрахунок «софт-індикаторів» KPI є необхідною передумовою комплексної оцінки ефективності адміністрування податків і зборів у будь-якій країні.

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Чехії

Використання ключових показників оцінювання ефективності є одним із фундаментальних принципів розвитку податкових систем розвинених європейських країн. Особливо актуальним стає дотримання даного принципу у світлі інтеграції та укрупнення служб, у компетенції яких перебуває адміністрування податків і митних зборів та наповнення державного бюджету. У цьому світлі доцільно розглянути досвід Чеської Республіки, яка у 2008 році задекларувала створення Інтегрованої агенцій державних доходів, що дістала назву «*Jednotni lnkasni Misto» (JIM)*. Нове відомство створюється шляхом об'єднання податкової та митної адміністрації Чехії та інтеграції функцій адміністрування, стягнення та аудиту соціальних внесків. Орієнтовна дата завершення реформи в Чехії – 2014 рік.

Неважко помітити, що створення Міністерства доходів і зборів України фактично передбачає аналогічні заходи, а саме створення єдиної структури, яка б об'єднала функції адміністрування податкових, митних та соціальних платежів. Зважаючи на це, вивчення досвіду Чеської Республіки може допомогти виявити як загрози, так і правильні механізми на шляху інтеграції фіскальних відомств.

Створення Інтегрованої агенції державних доходів – насамперед публічний проект чеського уряду, який декларує основною метою цього проекту підвищення ефективності та результативності адміністрування державних доходів. При цьому враховується найкраща світова практика податкових реформ і активно залучаються експерти міжнародних фінансових організацій. Високий рівень публічності, у свою чергу, вимагає наявності загальнодоступних об'єктивних показників, які б відбивали перебіг відповідної реформи та давали змогу оцінити її ефективність у певних часових проміжках.

Характерною рисою реформи системи адміністрування державних доходів у Чехії є її орієнтованість на ключові показники ефективності. Теоретичний базис реформи, у тому числі і система KPI для Чехії був розроблений спільно з експертами Світового Банку протягом 2009 року. Дизайн системи KPI формувався таким чином, щоб кожен напрям і показник був максимально наближеним до основних цілей реформи, з метою відображення їх ефективності.

Оцінювання ефективності адміністрування податків, митних та соціальних зборів у Чехії здійснюється, виходячи з розуміння того, що модернізація системи адміністрування державних доходів є досить тривалим процесом. Якщо навіть на початкових її етапах можуть з'являтися певні вигоди та позитивні результати, у цілому вона може не досягти поставленої мети і провалитися. З цього погляду доцільним є проведення перманентного моніторингу всіх етапів реалізації

такої реформи, оскільки суспільну підтримку матиме лише той проект, який приносить реальні вигоди для суспільства.

Система KPI розроблена таким чином, щоб показники, які використовуються для оцінювання адміністрування доходів у межах кожного напряму протягом реформ, могли використовуватися і у майбутньому на щорічній основі.

Для оцінки ефективності адміністрування податків та митних зборів у Чеській Республіці використовуються такі ключові індикатори у межах відповідних напрямів:

1) підвищення продуктивності діяльності органів, що займаються адмініструванням державних доходів:
– адміністративні витрати у розрахунку на одного співробітника податкового відомства, який розраховується за формулою:

$$C_{p/e} = \frac{C_a}{N_e}, \qquad (1.12)$$

де $C_{p/e}$ – адміністративні витрати у розрахунку на одного співробітника податкового відомства;

C_a – загальна сума адміністративних витрат, пов'язаних зі справлянням податків та зборів;

N_e – загальна чисельність співробітників податкової адміністрації;

2) підвищення результативності діяльності податкової адміністрації та стимулювання добровільної сплати податків та інших платежів:
– кількість коригувань, здійснених у межах перевірок, до загальної кількості проведених перевірок розраховується за формулою:

$$\varphi_{AUD} = \frac{N_{CORR}}{N_{AUD}}, \qquad (1.13)$$

де N_{CORP} – кількість перевірок, за результатами яких було здійснене коригування податкового зобов'язання;

N_{AUD} – загальна кількість перевірок, проведених у річний строк;

– заборгованість, повернена у поточному році, до загальної суми доходів, зібраних за рік, розраховується за формулою:

$$\varphi_{DEBT} = \frac{\Sigma_{DY}}{\Sigma_{TR}}, \qquad (1.14)$$

де $\sum_{DY}$ – сума заборгованості, сплачена в аналізованому році;

$\sum_{TR}$ – загальна сума доходів, зібраних в аналізованому році;

– проведення досліджень суспільної думки щодо підвищення стимулів до добровільного виконання податкових зобов'язань;

3) спрощення та раціоналізація системи адміністрування державних доходів:
– кількість поданих декларацій з податку на доходи фізичних осіб;
– сума доходів, сплачених вчасно до загальної суми зібраних доходів, розраховується за формулою:

$$\varphi_{OTR} = \frac{\Sigma_{OTR}}{\Sigma_{TR}}, \qquad (1.15)$$

де $\sum_{OTR}$ – сума доходів, які були перераховані платниками вчасно;

$\sum_{TR}$ – загальна сума доходів, зібраних в аналізованому році;

4) якість робочої сили:
– ставлення суспільства до якості та професіоналізму співробітників органів, що працюють у відомствах, які займаються адмініструванням державних доходів;
– внутрікорпоративні дослідження кваліфікації працівників;

5) зменшення контакту між платниками, які формують державні доходи, та органами, що займаються їх адмініструванням:
– відсоток декларацій, поданих у електронному вигляді, розраховується за формулою:

$$\varphi_{OR} = \frac{\Sigma_{OR}}{\Sigma_{R}}, \qquad (1.16)$$

де $\sum_{OR}$ – кількість декларацій, поданих в електронному вигляді;

$\sum_{R}$ – загальна кількість декларацій, зібраних в аналізованому році;

– час, витрачений платниками доходів на виконання податкових зобов'язань;

6) повне використання інформаційних технологій:

– кількість декларацій, які обробляються автоматично за допомогою ІТ;

– кількість інформації від третіх осіб, яка обробляється автоматично за допомогою ІТ [24].

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Австралії

Оцінювання результативності публічного сектору економіки в Австралії є загальноприйнятим трендом з огляду на високу транспарентність та демократичність уряду. Звіт стосовно результативності діяльності Податкового офісу Австралії (*Australian Taxation Office*) щорічно подається Податковим комісаром (*Commissioner of Taxation*) урядом Австралії.

Даний звіт є комплексним документом, у якому поєднуються кількісні показники функціонування Податкового офісу Австралії (динаміка надходження податків та зборів, стан податкового боргу, динаміка бюджетних відшкодувань) та стратегічні орієнтири діяльності у вигляді ключових індикаторів результативності, які мають бути досягнуті у майбутньому.

При цьому показники KPI Податкового офісу Австралії диференційовані залежно від конкретного напряму діяльності податкової адміністрації. З метою більш адекватного розуміння застосування системи KPI в Австралії доцільно розглянути індикатори у контексті основних напрямів їх використання.

1) адміністрування податкового боргу: відповідно до специфіки даного напряму діяльності податкової адміністрації для оцінювання ефективності використовується кількісний показник – оптимізація стягнення податкового боргу у поточних умовах.

Показник оптимізації стягнення податкового боргу у поточних умовах розраховується як відношення сум, стягнутих у межах податкового боргу, до загальних податкових надходжень (алгоритм розрахунку аналогічний формулі 1.14);

2) підтримка та взаємодія з державними та іншими установами: у межах даного напряму здійснюється надання консультативної та експертної допомоги урядовим та неурядовим організаціям, а також спільна робота з рядом державних установ, у т.ч. федеральними і локальними правоохоронними органами для забезпечення ефективності державної політики. Для оцінювання ефективності даного напряму діяльності використовується індикатор управління зобов'язаннями Податкового офісу Австралії перед урядовими та іншими установами – даний показник становить кількість меморандумів про порозуміння підписаних між податковою адміністрацією та іншими державними та недержавними установами;

3) допомога у виконанні зобов'язань платників податків: даний напрям роботи податкових адміністрацій в умовах лібералізації економічного середовища є одним із ключових і охоплює діяльність щодо широкого спектра послуг – від першої реєстрації бізнесу до регулярного подання податкової звітності, отримання відшкодувань та пільг, а також надання відповідей на запити платників. Індикатором результативності у межах даного напряму діяльності є збереження якості і практичного значення допомоги податкових органів – цей показник визначається як відсоткове відношення кількості платників, що задоволені якістю послуг, наданих податковою адміністрацією, до загальної кількості платників податків.

$$\varphi_M = \frac{N_{TPS}}{N_O} \times 100\%, \qquad (1.17)$$

де N_{TPS} – кількість платників податків, які задоволені рівнем сервісу, наданого податковими органами;

N_O – загальна кількість платників податків.

У межах даного напряму виділяють також два внутрішні показники результативності, що оцінюють діяльність за важливими напрямами у межах допомоги у виконанні зобов'язань платників податків:

а) формування вказівок та рекомендацій для платників податків (масово-роз'яснювальна робота): цей напрям є стратегічно важливим для забезпечення продуктивного діалогу податкових органів та бізнесу, тому розглядається окремо у межах діяльності щодо допомоги у виконанні зобов'язань платників податків. Ключовими індикатора-

ми результативності є зменшення правових ризиків та підвищення впевненості через оприлюднення поглядів Податкового офісу Австралії – відображається у публікації податковими органами настанов щодо виконання податкових зобов'язань, також рекомендацій, які мають обов'язкову силу, а також стратегічних судових справ стосовно податкових зобов'язань. Попередній індикатор відображається у кількісному показнику випуску порад та практичних настанов, що допомагають платникам виконувати свої зобов'язання, – індикатор, який кількісно оцінює кількість матеріалів (порад та практичних настанов, рекомендацій для приватного та публічного секторів економіки), випущених податковими органами у звітному періоді.

Ще одним індикатором у межах даного напряму є розвиток нових адміністративних рішень для підвищення ефективності оподаткування та пенсійної адміністрації – відображає імплементації різних програм та заходів, спрямованих на підвищення ефективності адміністрування податків та пенсійних відрахувань;

б) підтримка платників податків, які відчувають тимчасові фінансові труднощі: напрям діяльності Податкового офісу Австралії, який свідчить про високу зацікавленість податкових органів у збереженні вітчизняного бізнесу, спрямований на допомогу підприємствам, що відчувають короткострокові фінансові труднощі. Індикатором, що використовується для оцінювання ефективності, є запровадження нових сервісів, які покращують надання послуг платникам податків;

4) заохочення добровільної сплати податків: охоплює заходи, спрямовані на створення середовища, що сприятиме підвищенню рівня добровільного виконання податкових зобов'язань. Для оцінювання результативності застосовується індикатор зменшення поведінки, спрямованої на ухилення від оподаткування, шляхом попередження, виявлення та боротьби з платниками податків, які не бажають дотримуватися податкового законодавства, – визначається на основі зіставлення кількості активних заходів, спрямованих на боротьбу з ухиленням від оподаткування, сум донарахувань податкових зобов'язань, а також сум штрафів та пені, нарахованих у результаті таких заходів.

З іншого боку, кількісний показник діяльності, спрямованої на забезпечення дотримання податкового законодавства, відображений в ін-

дикаторі встановлення характеру і ступеня невідповідності і за необхідності застосування штрафних санкцій і судових переслідувань показує кількість виїзних перевірок, здійснених платникам телефонних дзвінків, надісланих їм листів, «домашніх» розслідувань, а також відсоток виграних співробітниками податкової адміністрації судових справ;

5) ряд індикаторів результативності стосується новоутвореного Австралійського бізнес-реєстру (Australian Business Register, ABR)[1], а саме:

– підвищення популярності та рівня участі даного агентства у процесах державного управління, який відображає кількість підписаних угод про партнерство з урядовими агенціями;
– підтримання прийнятних стандартів обслуговування, який відображає динаміку розширення даного реєстру та її відповідність встановленим рамкам;
– удосконалення цілісності даних ABR, який відображає динаміку оновлення реєстру, а саме видалення з нього даних стосовно підприємств, які не функціонують;
– упровадження нових сервісів, які допомагають у реалізації урядових проектів [25].

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Фінляндії

Для кожної стратегічної цілі Податкова адміністрація Фінляндії у межах виконання Стратегії на 2009–2012 роки визначила ряд індикаторів, які можуть свідчити про стан реалізації даної Стратегії та досягнення за тими чи іншими напрямами діяльності.

З метою цілісного відображення системи оцінювання діяльності, яка застосовувалася у Фінляндії протягом 2009–2012 років, доцільно характеризувати індикатори результативності у контексті стратегічних цілей, досягнення яких вони повинні оцінювати:

1) *стратегічна мета* – забезпечення податкових надходжень шляхом забезпечення активного консультування та належного обслуговування платників податків, а також проведення надійного податкового контролю.

[1] Австралійський бізнес-реєстр – загальнодержавний урядовий ресурс, створений для оптимізації взаємодії уряду та бізнесу, який являє собою авторитетне і перевірене джерело інформації стосовно австралійських підприємств.

Для оцінювання досягнення даної мети застосовувалися два основні індикатори:

– збільшення кількості добросовісних платників податків у відсотках до загальної чисельності платників у Фінляндії, який розраховується за формулою:

$$\partial_{CA} = \frac{N_{CTP}}{N_O} \times 100\%, \qquad (1.18)$$

де N_{CTP} – кількість платників податків, які добровільно і у повному обсязі виконують свої податкові зобов'язання,

N_O – загальна кількість платників податків у Фінляндії;

– збільшення відсоткового відношення платників, які готові добровільно і у повному обсязі виконувати свої податкові зобов'язання (за групами платників) – даний показник формується шляхом проведення опитувань цільових груп платників податків з метою з'ясування їх ставлення до системи адміністрування податків та митних зборів та встановлення «вузьких місць» останньої в конкретних цільових сегментах;

2) стратегічна мета – клієнти можуть співпрацювати з податковою адміністрацією щодо податкових питань із мінімальними витратами і незручностями, наскільки це можливо.

Для оцінювання досягнення даної мети застосовувалося три основні індикатори:

– збільшення відсоткового відношення платників, які вважають що системи виконання податкових зобов'язань є зручною для них (за групами платників), – даний показник розраховується аналогічно формулі 1.17. Проте у Фінляндії він визначається за результатами опитування клієнтів податкової адміністрації для кожної цільової групи платників податків окремо;

– зменшення незручностей для клієнтів – відображається показником податкової кореспонденції (листів), які надіслані платнику податковими органами. Зменшення кількості надісланої кореспонденції свідчить про зменшення незручностей та підвищення простоти і зрозумілості податкової системи;

– зниження витрат клієнта на виконання податкових зобов'язань;

3) стратегічна мета – діяльність податкової адміністрації є одночасно продуктивною і економічною.

Для оцінювання досягнення даної мети застосовуються два основні індикатори:

– індикатор підвищення продуктивності – розраховується як відношення вартості наданих податковою адміністрацією послуг до кількості співробітників (з використанням формули вимірювання продуктивності уряду). Позитивним є підвищення даного індикатора;

– індикатор підвищення економічної ефективності – визначається як відношення витрат на функціонування податкової адміністрації до вартості наданих послуг (з використанням формули вимірювання продуктивності уряду). Позитивним є зниження цього індикатора;

4) стратегічна мета – податкова адміністрація має інноваційний потенціал.

Для оцінювання досягнення цієї мети використовуються такі індикатори:

– завдання, поставлені у стратегії розвитку податкової адміністрації, будуть досягнуті – в основі лежить процес самооцінки податкової адміністрації на предмет досягнення поставлених цілей;

– здатність податкової адміністрації до оновлення поліпшується – такі висновки можуть бути отримані на основі аудиту діяльності, проведеного третьою стороною;

– готовність топ-менеджменту та іншого персоналу до змін підвищується – даний індикатор може бути оцінений на основі обстеження задоволеності роботою персоналу та зіставлення результатів із показниками всього центрального уряду [26].

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Данії

Податкова адміністрація Данії звітує стосовно своїх публічних зобов'язань відповідно до поставлених цілей та завдань, які стосуються добровільного дотримання податкового законодавства, поліпшення відносин, а також підвищення рівня задоволеності громадян

та бізнесу послугами, які надаються податковою адміністрацією, а також зниження індивідуальної та загальної податкової заборгованості.

Показники результативності діяльності податкових органів є відносно нечисленними, проте комплексними, а саме:

1) скорочення сукупного податкового боргу – цільове значення для 2011року було встановлене на рівні, що не перевищує 9,7 млрд датських крон;
2) скорочення величини податкового розриву – як цільове значення податкового розриву для 2010 року встановлений рівень недоотримання податку з доходів фізичних осіб на рівні 3,1% ВВП або менше[2]. Починаючи з 2011 року цей рівень планувалося знизити до 2% ВВП унаслідок перегляду датських національних рахунків;
3) скорочення операційних витрат/витрат на персонал – планувалося скорочення приблизно на 8% у 2010 році порівняно з попереднім;
4) підвищення рівня обслуговування платників податків – як цільовий орієнтир визначалося підтримання задоволеності клієнтів на рівні 2004 року – для фізичних осіб, та на рівні 2005 року – для юридичних осіб (ураховуючи значне скорочення персоналу податкової адміністрації Данії, що відбулося у 2006 році);
5) скорочення адміністративних витрат – податкові органи Данії здійснюють дві операції бюджетного контролю протягом року, щоб проводити моніторинг фактичних фінансових показників та вживати оперативних заходів для їх поліпшення. Починаючи з 2006 року за цільовий орієнтир даного індикатора було взято скорочення адміністративних витрат на 25% протягом найближчих чотирьох років [21, с. 82–83].

Система оцінювання результативності податкових адміністрацій Канади

Однією з найбільш комплексних та розвинених систем оцінювання результативності діяльності податкових та митних органів є система KPI, що застосовується Агентством доходів Канади (Canada Revenue

[2] Податковий розрив з податку на доходи фізичних осіб визначається відповідно до підходу з національних рахунків Данії.

Agency). Вона поєднує в собі, з одного боку, орієнтири стратегічного рівня у межах кожного напряму діяльності податкової адміністрації, а з іншого – містить конкретні якісні та кількісні індикатори, за допомогою яких і оцінюється процес досягнення результатів у межах окремих напрямів діяльності податкових та митних адміністрацій Канади. Зважаючи на це, огляд системи KPI податкових та митних органів Канади доцільно проводити комплексно, виділивши для цього такі основні блоки:

1) напрям діяльності податкових та митних органів – корисність для суспільства. Очікуваний результат діяльності – громадяни мають доступ до переваг (пільг) та податкових знижок, на які вони можуть претендувати відповідно до закону; відповідні платежі нараховуються правильно і здійснюються вчасно.

Для оцінювання прогресу податкових і митних органів у даному напрямі діяльності застосовуються такі ключові індикатори результативності:

– відсоток документів про право на певні переваги (пільги) та документів, що засвідчують зміну сімейного стану, які оброблені податковими та митними органами вчасно. Цільовий орієнтир – 98%;
– відсоток пільговиків, які отримують платежі вчасно. Цільовий орієнтир – 99%;
– відсоток одержувачів податкових пільг на дитину (Canada Child Tax Benefit), які вчасно надають податковим органам всю необхідну інформацію та отримують належні їм права. Цільовий орієнтир – 95%;
– переплата боргу з пільг на дитину як відсоток здійснених платежів. Цільовий орієнтир – менше 0,4%;
– відсоток рахунків з пільг на дитину, які були скориговані за результатами перегляду. Цільовий орієнтир – 50%;
– відсоток правильних (точних) платежів, здійснених при опрацюванні документів про право на певні переваги (пільги) та документів, що засвідчують зміну сімейного стану. Цільовий орієнтир – 98%;
– відсоток правильних платежів, здійснених за результатами обслуговування рахунків платників. Цільовий орієнтир – 98%;

2) напрям діяльності податкових та митних органів – надання допомоги платникам податків. Очікуваний результат діяльності – плат-

ники податків мають доступ до інформації та послуг, необхідних для добровільного дотримання податкового законодавства.

Для оцінювання прогресу податкових і митних органів у даному напрямі діяльності застосовуються такі ключові індикатори результативності:

– середня кількість днів, необхідна для підготовки та публікації податковими органами технічного тлумачення для платників податків. Цільовий орієнтир – 90 днів;
– середня кількість днів, необхідна для підготовки та публікації податковими органами попереднього набору правил стосовно прибуткових податків. Цільовий орієнтир – 60 днів;
– розвиток електронних платежів. Цільовий орієнтир – зростаючий тренд;
– відсоток платників, які подають декларації в електронному вигляді. Цільовий орієнтир – зростаючий тренд;
– відсоток декларацій з податку на товари та послуги/гармонізованого податку з продажу (GST/HST), поданих в електронному вигляді. Цільовий орієнтир – зростаючий тренд;
– відсоток корпорацій, які подають звітність у електронному вигляді. Цільовий орієнтир – зростаючий тренд;
– відсоток платників, які змогли скористатися телефонними сервісами податкової адміністрації, до загальної кількості бажаючих. Цільовий орієнтир – 90%;
– частка бізнес-абонентів, які змогли скористатися телефонними сервісами податкової адміністрації, до загальної кількості бажаючих. Цільовий орієнтир – 90%;
– відсоток одержувачів пільги на дитину, які змогли скористатися телефонними сервісами податкової адміністрації, до загальної кількості бажаючих. Цільовий орієнтир – 90%;
– відсоток платників, що мають право на кредит з податку на товари та послуги/гармонізованого податку з продажу (GST/HST), які змогли скористатися телефонними сервісами податкової адміністрації, до загальної кількості бажаючих. Цільовий орієнтир – 90%;
– обробка декларацій з акцизних податків, мит, декларацій стосовно пиломатеріалів з дерев хвойних порід, а також декларацій стосовно відповідальності за безпеку пасажирів протягом 90 днів. Цільовий орієнтир – 95%;

– частка коштів, внесених платниками без використання електронних платіжних систем, що була перерахована протягом 24-х годин з моменту отримання. Цільовий орієнтир – 96%;
– відсоток індивідуальних податкових декларацій за формою Т 1, які оброблені правильно. Цільовий орієнтир – 98%;
– коригування на вимогу платника, у межах яких переоцінка здійснена правильно. Цільовий орієнтир – 96%;
– відповідь на простий запит благодійних організацій протягом двох місяців. Цільовий орієнтир – 80%;
– відповідь на регулярні запити благодійних організацій протягом шести місяців. Цільовий орієнтир – 80%;

3) напрям діяльності податкових та митних органів – вирішення проблеми недотримання податкового законодавства. Очікуваний результат діяльності – ідентифіковані випадки недотримання податкового законодавства розглянуті та усунуті.

Для оцінювання прогресу податкових і митних органів у даному напрямі діяльності застосовуються такі ключові індикатори результативності:

– відсоток випадків, унаслідок яких діяльність податкових органів призвела до зміни:
  • програм діяльності міжнародних та великих канадських компаній. Цільовий орієнтир – 90%;
  • програм діяльності малих та середніх підприємств. Цільовий орієнтир – 75%;
  • тіньової економіки. Цільовий орієнтир – 75%;
– виявлення недотримання податкового законодавства:
  • сума, не відображена у деклараціях Т1/Т2/Т3, та сума незареєстрованих потенційних платників GST/HST. Цільовий орієнтир – 2,6 млрд дол.;
  • перевірки сум відрахувань роботодавців, нарахувань на заробітну плату та GST/HST, випробування та спеціалізований аудит платників на предмет дотримання податкового законодавства. Цільовий орієнтир – 1,6 млрд дол.
– фіскальний ефект, що генерується однією перевіркою (еквівалент повної зайнятості):
  – міжнародний та великий бізнес. Цільовий орієнтир – 2,7 млн дол.;
  • середні та малі підприємства. Цільовий орієнтир – 0,35 млн дол.;
  • інші перевірки. Цільовий орієнтир – 0,39 млн дол.;

- орієнтовне значення загального показника – 0,9 млн дол.;

– сплата податкового боргу:
  - відсоток справ стосовно стягнення податкового боргу, розглянутих у рік їх надходження. Цільовий орієнтир – 60%;
  - відсоток коштів, отриманих унаслідок діяльності, спрямованої на стягнення податкового боргу, до загальної суми нарахованого податкового боргу. Цільовий орієнтир – 90%;
  - сума податкового боргу, давність якого перевищує п'ять років. Цільовий орієнтир – менше 3,5 млрд дол.;

4) напрям діяльності податкових та митних органів – створення умов для оскарження платниками рішень податкової адміністрації. Очікуваний результат діяльності – платники податків мають доступ до неупередженого та своєчасного розгляду рішень, що оскаржуються.

Для оцінювання прогресу податкових і митних органів у даному напрямі діяльності застосовуються такі ключові індикатори результативності:

– перший контактний лист у межах оскарження надходить протягом 30 днів. Цільовий орієнтир – 85%;
– служба скарг – підтвердження скарги здійснюється протягом 48 годин. Цільовий орієнтир – 90%;
– служба скарг – повідомлення платників податків здійснюється протягом 15 днів. Цільовий орієнтир – 90%;
– середній час розгляду апеляції з податків на доходи (у днях). Цільовий орієнтир – нейтральний або спадний тренд;
– апеляційна діяльність з податків на доходи відповідає стандартам послідовності. Цільовий орієнтир – 97%;
– апеляційна діяльність з податків на доходи відповідає стандартам прозорості. Цільовий орієнтир – 98%;
– полегшення становища платника податків[3] – послідовне застосування. Цільовий орієнтир – 95%;

5) у межах останнього блоку оцінюється діяльність безпосереднього Агентства доходів Канади. Основними цілями оцінювання є:

– підвищення продуктивності персоналу Агентства;

[3] Полегшення становища платника податків (taxpayer relief provisions) – специфічна норма канадського податкового законодавства, відповідно до якої Агентство доходів Канади може за запитом платника відмінити сплату останнім штрафних санкцій та пені з його зобов'язань.

– оперативність та стабільність функціонування інформаційних технологій;
– підзвітність та операційна ефективність;
– підвищення безпеки діяльності;
– послідовне та систематичне використання процесу управління ризиками;
– сприяння федеральній стратегії сталого розвитку;
– перманентний контроль за діями менеджменту Агентства.

Оцінювання діяльності відбувається за такими основними напрямами:

а) організація діяльності Агентства доходів Канади – використовуються такі індикатори: внутрішня структура підзвітності та керівництво (у звіті Агентства доходів Канади за 2011–2012 рр. обидва показники визначені як «сильні»).

б) адміністрація Агентства доходів Канади – використовуються такі індикатори: управління ризиками («сильний»), оцінка програм («прийнятний»), внутрішній аудит («сильний»), стійкий розвиток («сильний»), оцінювання результативності Агентства («можливість для покращення»);

в) управління ресурсами – використовуються такі індикатори: фінансовий менеджмент («сильний»), проектний менеджмент («сильний»), управління активами («сильний»), управління закупівлями («сильний»), інформаційний менеджмент (структурований) («сильний»), інформаційний менеджмент (неструктурований) («можливість для покращання»), інформаційні технології (інвестування) («сильний»), інформаційні технології (безпека) («сильний»);

г) управління послугами – використовуються такі індикатори: сервісна стратегія («прийнятний»), вимірювання результативності послуг («прийнятний»), механізм відшкодування послуг («сильний»);

д) управління персоналом – використовуються такі індикатори: планування персоналу («сильний»), здобутки («прийнятний»), розвиток та передача знань («сильний»), збереження/мобілізація («сильний») [27].

Таким чином, світова практика функціонування податкових адміністрацій в умовах лібералізації економічного середовища свідчить про винятковий інтерес до оцінювання результативності діяльності податкових адміністрацій у контексті перетворення їх з фіскальних на сервісні органи. З цього погляду ситуація, що склалася в Україні зі створенням Міністерства доходів і зборів, є дуже сприятливою для впровадження ефективної системи оцінювання діяльності на основі KPI.

Розділ 2
КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У СКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ

2.1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ

Митні органи відіграють важливу роль у діяльності держави, будучи основою інституційного механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), забезпечення дотримання прав осіб та організацій, що беруть у ній участь, а також поповнення дохідної частини бюджету держави, що дозволяє забезпечити виконання функцій і завдань держави.

В умовах лібералізації світового економічного середовища зовнішня торгівля набуває стратегічного значення для розвитку національних економік країн, що беруть у ній участь. З цього погляду діяльність митних органів виходить з чисто економічної площини (наповнення державного бюджету) і поширюється на зовнішню політику (через стимулювання зовнішньої торгівлі, зокрема національного експорту та створення сприятливих умов для міждержавних торговельних відносин), а також стає важливим фактором інвестиційного клімату (через безпосередній вплив на умови переміщення товарів і капіталу між країнами – торговельними партнерами).

Успіх діяльності митних органів визначається сукупністю факторів, важливе місце серед яких посідає ефективне управління такими органами. При цьому грамотне і послідовне втілення управлінських рішень у життя неможливе без оцінки ефективності діяльності митних органів, яка дозволяє визначити, наскільки правильно обрані напрями їх роботи, та оцінити результати.

Загальносвітовим трендом функціонування митних адміністрацій на сьогодні стає запровадження у діяльність митних органів системи ключових індикаторів результативності (KPI), яка дозволяє встановлювати чіткі орієнтири та контролювати прогрес у їх досягненні у процесі функціонування митних органів. Оцінювання результативності діяльності митних органів має велике значення для дослідників та практиків з погляду національної безпеки, використання обмежених державних ресурсів, розвитку національної економіки і сприяння зовнішній торгівлі.

І в теорії, і у практиці існують різні підходи до кількісної оцінки ефективності митної служби. Один із застосовуваних підходів спирається на розгляд митної справи як виробничої діяльності, пов'язаної з наданням послуг з митного оформлення і контролю. За аналогією з оцінкою ефективності господарюючих суб'єктів в основу даного підходу покладено метод зіставлення результату і витрат.

Як показник у цьому випадку використовується відношення загальних доходів митної служби (суми митних платежів, що перераховуються до федерального бюджету) до загальних фондів, яким володіють митні органи для здійснення адміністративно-виробничої діяльності та оплати праці, або питома сума перерахувань до бюджету в розрахунку на одного співробітника, або інші аналогічні показники.

Істотним недоліком такого методу є те, що його можна застосовувати тільки тоді, коли між результатами і витратами існує пряма залежність, яку можна формалізувати і кількісно виміряти. У даному випадку обсяги митних перерахувань залежать насамперед від макроекономічних факторів, що лежать за межами безпосереднього впливу митниці, і лише незначною мірою вони залежать від самої митниці. В умовах фінансової кризи митні платежі впали на 25–30 відсотків, але це зовсім не означає, що митники почали працювати гірше.

У найбільш прийнятному варіанті подібний метод зіставлення результату і витрат можна використовувати при оцінці ефективності впровадження роботи інспекційно-оглядових комплексів (ІОК) на митних постах. Результатом роботи ІОК є виявлення контрабандних товарів, який можна виразити в грошовому вимірі, а саме у вигляді сум митних платежів, які стягуються до бюджету по таких товарах. Відомі й витрати федерального бюджету, спрямовані на закупівлю ІОК. Ефективність роботи ІОК можна оцінити, зіставивши результа-

ти їх роботи і витрати на їх закупівлю, встановлення та експлуатацію. У даному випадку можна також порахувати терміни окупності ІОК.

Даний підхід можна застосувати і при розрахунку ефективності перенесення митного оформлення в місця, наближені до державного кордону. Справді, досить легко оцінити витрати на облаштування нової прикордонної митної інфраструктури – це робиться на підставі аналогічних діючих об'єктів. Крім того, можна досить точно спрогнозувати можливу зміну дохідної частини федерального бюджету за рахунок цього перенесення. Немає труднощів при розрахунку термінів окупності цього проекту (концепції).

Іншим підходом, використовуваним при оцінці ефективності управлінських структур, є розгляд митної справи як виконання певної сукупності державних функцій. При такому підході ефективність оцінюється як ступінь досягнення поставлених цілей (результативність). Такий підхід доцільно застосовувати тільки у випадку, якщо цілі визначені однозначно і чітко.

Ключовим (інтегральним) показником при оцінці ефективності митного адміністрування і контролю є ефективність з погляду найважливіших соціально-економічних потреб національної економіки. Іншими словами, потенціал митниці та її діяльність повинні оцінюватися виходячи з того, який вклад вона вносить у вирішення стратегічних завдань економічного розвитку.

Виходячи з цілей розвитку національної економіки, можна виділити щонайменше шість агрегованих елементів оцінки ефективності митних органів:

– ефективність митної політики;
– ефективність митного адміністрування;
– ефективність адміністративно-управлінського потенціалу митної служби;
– ефективність використання інформаційних митних ресурсів;
– ефективність використання матеріально-технічної бази митних органів;
– ефективність людського фактора митниці [28].

При цьому кожен функціональний елемент оцінки ефективності митних органів повинен оцінювати ступінь результативності здійснених заходів відповідно до окреслених стратегій.

Оцінка ефективності митної політики повинна дозволяти здійснювати моніторинг стратегічних цілей соціально-економічного розвитку

країни і завдань митної політики як фактора впливу на ефективність національної економіки у цілому. У теорії менеджменту існує популярний вираз, що показники KPI повинні бути «SMART[4]»:

– мати специфічну мету;
– вимірюваними;
– ставити досяжні цілі;
– відповідати цілям і завданням організації;
– бути визначеними у часі [29].

KPI, що розробляються митними адміністраціями або для них, орієнтовані на оцінку таких аспектів:

– рівня зібраних бюджетних платежів;
– стимулювання торгівлі;
– управління ризиками;
– ефективність заходів з дотримання законодавства;
– захист суспільства;
– захист кордонів.

Агрегований показник ефективності митного адміністрування повинен відповісти на запитання, чи правильно вибрані цілі митного адміністрування і наскільки правильно обрані шляхи їх досягнення, наскільки якісно здійснюються митні процедури. Цілі митного адміністрування та шляхи їх досягнення визначаються безпосередньо митною службою. В ідеальному випадку цілі митного адміністрування повинні бути несуперечливі і сумісні з цілями митної політики.

Оцінка ефективності адміністративно-управлінського потенціалу митної служби повинна «розкласти» загальну ефективність на складові в розрізі структурних підрозділів митниці, окремих напрямів і механізмів діяльності (стратегій, програм, проектів, функцій, технологій, методів). При цьому основне завдання полягає в тому, щоб проаналізувати результативність кожного підрозділу митної служби як взятого окремо, так і в їх взаємодії з погляду синергетичного додавання сил для досягнення цілей митної політики та митного адміністрування.

Оцінка ефективності використання інформаційних митних ресурсів повинна дозволити зробити висновок про якість документообігу (у тому числі і електронного) з погляду його оптимізації при прийнятті тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на реалізацію цілей митної політики та митного адміністрування.

[4] SMART – абревіатура, що означає «розумний», «мудрий». Розшифровується: Specific purpose; Measurable; Achievable targets; Relevant for the organization; Time specific.

Оцінка ефективності матеріально-технічної бази митних органів повинна виражати реальний економічний ефект від кожної грошової одиниці, вкладеної в митну систему з коштів державного бюджету.

Оцінка ефективності використання людського фактора повинна виходити із зіставлення об'єктивних потреб і реальних сукупних здібностей митного персоналу. При цьому в загальну оцінку повинні увійти відповідні професійні знання і вміння, які допомагають грамотно організовувати і здійснювати поточні митні процеси, усвідомлювати роль митниці в розвитку економіки країни і керуватися цим у своїй повсякденній роботі, застосовувати передові технології та методи організації митної справи, підвищувати культуру обслуговування учасників ЗЕД, протистояти корупції і формувати антикорупційне середовище [28].

Виходячи зі внутрішньої структури системи оцінювання результативності митних органів, очевидно, що відповідні індикатори можуть слугувати як для оцінки діяльності митної служби в цілому, так і для оцінки результативності діяльності конкретних її співробітників.

Варто зазначити, що основним напрямом удосконалення систем показників результативності протягом останнього десятиліття в більшості західних країн був пошук оптимального балансу між визначенням показників для органів державної влади та конкретними державними службовцями, а також встановлення тісного взаємозв'язку між цими показниками.

На сьогодні найбільш поширеним є підхід, при якому на рівні органів державної влади використовуються інтегральні показники результативності, що відображають основні політичні чи економічні параметри його діяльності. Проте під час оцінювання результативності діяльності митних органів виникають певні труднощі, а саме:

а) орієнтація на кінцеві результати, які виражаються в соціальному і економічному ефекті, призводить до складності визначення кінцевого вкладу окремо взятого працівника митного органу в досягнутий результат, оскільки для об'єктивної оцінки його діяльності необхідно сформувати якомога більш чіткі показники;

б) показники результативності сильно залежать від зовнішніх економічних та політичних ефектів, на які державний службовець не може прямо вплинути. На практиці виявляється дуже складно оцінити кінцеві результати діяльності співробітників митних органів у чистому вигляді, без урахування впливу зовнішніх факторів;

в) досить складною проблемою є вибір оптимальної кількості критеріїв оцінки результативності діяльності митної справи. Якщо таких індикаторів буде занадто багато, то складність оцінювання та витрати на моніторинг великої кількості показників можуть перевищувати позитивний результат від практичного використання показників результативності. З іншого боку, у випадку, якщо показників недостатньо, може проявитися «результат спотворення поведінки» з боку співробітників митних органів, коли вони спрямовуватимуть усю увагу на види діяльності, які в кінцевому підсумку будуть охоплені індикаторами результативності, і «забувають» про решту посадових обов'язків.

Таким чином, показники результативності митної діяльності повинні відповідати таким основним критеріям:

а) бути чітко пов'язаними з цілями і завданнями органів державної влади;

б) відображати ступінь внеску кожного співробітника в досягнення цілей і завдань;

в) повністю відображати виконання основних посадових обов'язків співробітником митного органу;

г) бути сформульованими таким чином, щоб максимально відтворювати безпосередній вплив співробітника митного органу на динаміку показників результативності [30].

Індикатори результативності діяльності митних органів, як і інших органів державного управління, повинні відповідати ряду ознак. У світовій теорії та практиці менеджменту визнається, що ефективна система оцінювання результативності організації має бути побудована з урахуванням критеріїв «4С» (див. рис 2.1).

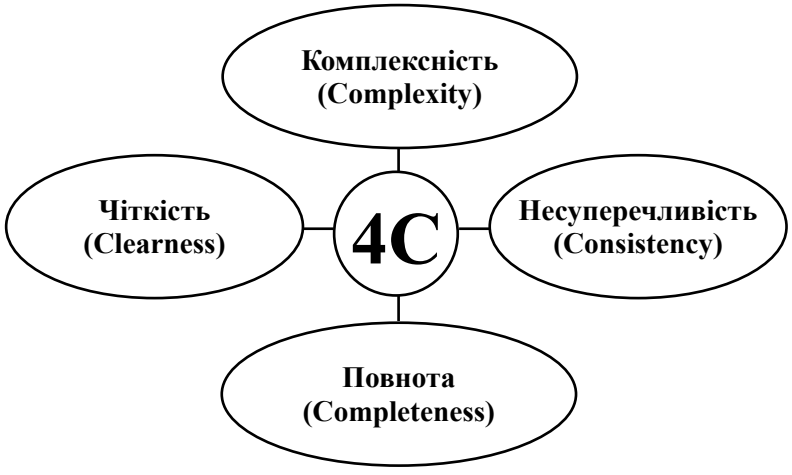


Рисунок 2.1. Схема критеріїв оцінки результативності «4С»

Разом з тим адекватне оцінювання ефективності митних органів є складним завданням через багато причин.

По-перше, мають місце певні прогалини в теорії оцінювання результативності. Поки не існує єдиного розуміння того, якими повинні бути основні результати діяльності митних органів, що відображає відсутність загального розуміння пріоритетів митної служби серед експертів та практиків. Очевидно, що прибічники лібералізації торгівлі будуть розглядати стандарти результативності інакше, ніж автократи. Такі показники, як економія часу на виконання митних формальностей, лібералізація митного контролю та зростання міжнародної торгівлі, допомагають максимізувати сприяння зовнішній торгівлі. Національна безпека країни вимагає проведення певних митних оглядів та інспекцій. Це говорить про те, що критерії та показники діяльності митних органів не завжди відображають результати їх діяльності об'єктивно.

Модель з визначеними баченням, місією, стратегічними цілями митної адміністрації є вихідною точкою визначення індикаторів результативності. Існує два різні типи індикаторів: наслідки або лагові змінні – ці індикатори вимірюються після завершення певного процесу і є наслідками минулих дій (зібрані доходи, вилучена контрабанда, штрафи і стягнення, ступінь задоволення клієнтів та зацікавлених

сторін); драйвери або лідируючі показники – ці показники вимірюються протягом певного процесу і вказують на рух до цілей. Останній тип показників указує на бізнес-процеси (тривалість певного циклу, якість, ефективність, надання послуг), розвиток певного процесу (процес автоматизації, технологічні інновації) та компетентність працівників.

Рисунок 2.2. Модель результативності митних органів: стратегічні результати та драйвери

На рисунку 2.2 відображено типи запитань, які варто ставити в організації для визначення того, які мають бути результати діяльності та її драйвери. У контексті бачення організації, її місії, стратегічних напрямів розвитку, які продукти та яку поведінку з нашого боку сподіваються отримати клієнти та зацікавлені сторони і що ми маємо робити зі своїми процесами та послугами для задоволення цих очікувань? Яка має бути компетенція наших працівників для надання відповідних послуг? Як ми будемо презентувати наші результати клієнтам та іншим зацікавленим особам?

Рисунок 2.3 указує на те, яким чином клієнт, зацікавлена сторона та результати управління організацією перебувають під впливом ефективності внутрішніх процесів, здібностей працівників, іннова-

цій в інформаційних технологіях та їх використання. Усі ці складові взаємопов'язані і мають причинно-наслідкові зв'язки. Процеси введення інновацій на митниці будуть неефективними, якщо працівники не мають відповідної компетенції та повноважень для їх імплементації. Так само працівникам потрібен організаційний клімат, який стимулює їх навчання і зростання продуктивності. Необхідно оцінювати всі ці фактори і способи, як вони впливають один на одного.

Рисунок 2.3. Модель зв'язків між різними учасниками функціонування організації

Співвідношення, відображені на рисунку 2.3, складні, і результати перебувають під впливом швидкості реакції на успіхи у досягненні цілей. Зі стратегічної перспективи, відображеної на рисунку 2.2, KPI розташовані у каскадному порядку і стратегічні карти розроблено таким чином, щоб показувати горизонтальні зв'язки між індикаторами для досягнення цілей. Іншими словами, усе взаємопов'язано у таких системах. Для покращання якості та пришвидшення циклів прийняття рішень і таким чином більшого задоволення клієнтів працівники по-

винні демонструвати необхідний рівень компетентності. Збалансована система показників для митних організацій є не просто зібранням показників та необхідних заходів у п'яти категоріях, але пов'язаним набором індикаторів, які визначають довгострокові стратегічні цілі та засоби їх досягнення.

Двадцять – це максимальна кількість показників KPI найвищого рівня. В іншому випадку митна адміністрація буде змушена збирати інформацію, що не має сенсу. Митні адміністрації, що розпочинають процес побудови збалансованої системи показників, мають сфокусуватися на трьох-чотирьох показниках у перший рік, інакше процес буде складним для управління. Введення збалансованої системи показників – це процес значних змін, що значно трансформує погляд працівників на свою роботу. Усе повинно робитися поступово з чітким розумінням працівників, що саме відбувається. Митні адміністрації не повинні просто вибирати прості для оцінки показники або такі показники, що вже використовувалися до того. Проте вони мають вибирати показники, що є ключовими і надають найбільш цінну інформацію клієнтам та іншим зацікавленим сторонам.

Зазвичай ідентифікуються кілька ключових напрямів або цілей у стратегічному плані розвитку митної адміністрації. Типовий набір виглядає приблизно так:

- робити внесок в економічне зростання та розвиток торгівлі держави;
- наповнення бюджету;
- моніторинг руху пасажирів, товарів та транспорту через кордони;
- боротьба з контрабандою та тіньовою торгівлею;
- захист населення та навколишнього середовища від небезпечних, шкідливих, отруйних та радіаційно забруднених речовин;
- забезпечення належного рівня компетенції та підзвітності службовців.

На рисунку 2.4 відображено схему оцінювання діяльності митної адміністрації для трансформації напрямів у показники, цілі та ініціативи.

Рисунок 2.4. Схема оцінки ефективності функціонування митних адміністрацій

У таблиці 2.1 відображено як стратегічний напрям «Боротьба з контрабандою та тіньовою торгівлею», який є частиною розділу «Внутрішні процеси», може бути сформульований з використанням даного підходу. Можна побачити, що ініціативи, які відповідають двом напрямам, вимагають тренування персоналу щодо нових процедур ризик-менеджменту та інтеграційних систем.

Таблиця 2.1

Приклад координації напрямів, цілей, ініціатив та показників у системі оцінки ефективності діяльності податкової адміністрації

Напрям	Стратегічна мета	Показник	Мета	Ініціатива
Боротьба з контрабандою та тіньовою торгівлею	Інтегрована система ризик-менеджменту	• Зменшення тривалості циклу оформлення товарів на кордоні; • покращання відбору висикоризикових об'єктів	Єдина інтелектуальна система перевірки, контролю і виконання рішень	• Звіт про виконання завдань по управлінню справами на кордоні; • координація з іншими силовими структурами; • координація між підрозділами; • виконання, управління ризиками та розвідки; • перегляд критеріїв ризику
	Підвищення рівня добровільної сплати податків	• кількість випадків контрабанди; • обсяг конфіскованих товарів за типами	• формування певного контингенту кваліфікованих службовців; • внесення правок до законодавства щодо покарань; • оперативне повідомлення про зміни всіх клієнтів та зацікавлених сторін	• розширення використання Інтернету; • формування списку «Золотого фонду» найбільш кваліфікованих працівників; • розширення використання пост-аудиту; • розширення використання обладнання з ненав'язливими технологіями інспектування (non-intrusive inspection technologies); • використання GPS або інших міток для вантажівок; • збільшення штрафів

Стратегічні цілі та напрями можуть трансформуватися у піднапрями, відповідно до яких можна визначати більш детальні показники, цілі та ініціативи. У процесі того, як KPI розвиваються, в організації можуть бути розроблені та впроваджені показники, що орієнтуються на індивідуальний рівень. Наприклад, організації можуть аналізувати ініціативи для визначення того, який рівень компетенції необхідний для досягнення цілей, і оцінювати компетенцію кожного працівника, базуючись на такому аналізі. Показники в таблиці 2.1 містять як лагові індикатори (кількість випадків контрабанди), так і випереджаючі показники (зменшення тривалості циклу оформлення товарів на кордоні).

Весь процес переміщення системи KPI до низових рівнів організації може тривати до одного року, залежно від віку організації, поточних даних та показників, структури підзвітності. Якщо посадові обов'язки та підзвітність неякісно визначені та/або працівники не мотивовані належним чином до праці через низьку оплату або брак відповідальності за результат, то процес розгортання системи KPI може значно розтягнутися і стати більш складним. Цей процес повинен керуватися та підтримуватися генеральною дирекцією організації (митної адміністрації), оскільки це є інструментом комунікації та засобом донесення стратегічних напрямів до колективу. Ідея полягає в тому, щоб зробити реалізацію стратегії роботою кожного, щоб кожен знав загальну стратегічну картину і своє місце в ній [16].

Відповідно до позиції ОЕСР якісне управління має:

- обслуговувати чітко визначені цілі та бути ефективним у досягненні цих цілей;
- мати відповідну юридичну та емпіричну базу;
- давати вигоди, які виправдовують витрати, беручи до уваги поширення ефектів у суспільстві, а також економічні, природні та соціальні ефекти;
- мінімізувати витрати та викривлення ринку;
- підтримувати інновації через ринкові стимули та підходи, орієнтовані на цілі;
- бути чіткими, простими, практичними для користувачів;
- відповідати іншим правилам та видам політики;
- відповідати, наскільки це можливо, принципам конкуренції, стимулювання торговельної та інвестиційної діяльності на державному й міждержавному рівнях [32].

Ці основні принципи управління виділено для того, щоб підкреслити важливість об'єктивної оцінки впливу певних регуляторних підходів. Іншими словами, якісне управління має асоціюватися з виміром результативності, як інструментом урядування. Основне запитання: чи управління, про яке йдеться, досягає поставлених цілей і чи продукує воно вигоди, які виправдовують витрати на управлінську діяльність або реформування певних процесів?

Аксіоматичним є те, що оцінка результативності є центральним елементом якісного менеджменту, але її важливість для управління митною адміністрацією може бути висвітлена через кілька основних характеристик сучасної міжнародної торгівлі і ланцюгів поставок, що обслуговують торгівлю. Час завжди був ключовим аспектом торговельної конкуренції. Так, наприклад, потреба бізнесу утримувати товар на складах є своєрідним буфером проти волатильності в попиті або проти затримок у оформленні товарів на кордоні, але таке резервування активів виливається в значні капітальні витрати. Навіть один день затримки у часі доставки може бути еквівалентним 0,8% адвалорному миту на товар, що продається. Тому оцінювання ефективності діяльності митних пропускних пунктів та адміністрації в цілому є надважливим питанням. Затримки у часі ведуть до підвищення транзакційних витрат, що, у свою чергу, спричиняє «охолодження» економіки і падіння податкових надходжень.

Оцінювання – це складне завдання і головною проблемою в кожній організації є оцінювання не всіх аспектів діяльності, а лише необхідних. У зв'язку з цим KPI в збалансованій системі показників є центральним елементом, оскільки вони сфокусовані на факторах, важливих для успіху організації в досягненні бажаних результатів. Швидше за все, якісна збалансована система показників повинна показати історію стратегії організації, проголошуючи і стимулюючи дотримання стратегії на всіх рівнях організації. Світовий банк у своїй останній публікації щодо митних адміністрацій та митних платежів [18] визначив список індикаторів результативності, які широко використовуються. Таблиця 2.2 узагальнює перелік орієнтирів та показників результативності, що використовуються для моніторингу досягнення цілей, які втілюються завдяки різним проектам [33]. За даними Світового банку процедури оцінки результативності були особливо слабкими щодо проектів, які реалізовувалися до 1994 року. Тільки один проект з реформування митних адміністрацій, що виконувався з 1982 по 1993 рік, містив інди-

катори результативності. Таких індикаторів було два: час оформлення імпорту та щорічна кількість декларацій на одного працівника митниці. Лише протягом останніх 20–30 років Світовий банк розвивав проекти з покращання менеджменту в митнимх адміністраціях через введення системи KPI. До таких проектів належать: Проект з управління публічними фінансами (Туреччина), Проект розвитку експорту (Туніс), Проект розвитку торгівлі та транспорту (Південна Європа).

Таблиця 2.2

Показники результативності

	Період	1982–1993	1994–2002	1982–2002
	Індикатор	**К-ть проектів**	**К-ть проектів**	**К-ть проектів**
Показники ефективності	Сума доходу, зібраного на одного службовця	0	8	8
	Відношення загальних витрат на митні підрозділи до митних надходжень	0	7	7
	Відношення суми зарплат до митних надходжень	0	7	7
	Відношення обсягу торгівлі до кількості службовців	0	8	8
	Щорічна кількість декларацій на одного службовця	1	9	10
Показники результативності	Час оформлення імпорту	1	12	13
	Фізична інспекція та введення ризик-менеджменту	0	14	14
	Інформація торговельного співтовариства	0	4	4
	Відношення порушень до кількості перевірок	0	8	8
	Прояви корупції на основі опитувань	0	2	2
	Підвищення ефективності фізичного інспектування	0	4	4
	Відхилення неповних або некоректних декларацій	0	1	1
	Вчасне і точне формування торговельної статистики	0	2	2

Дуже часто проекти, що реалізовувалися у межах технічної допомоги з реформування функціонування митних органів, містили адекватну систему показників результативності, яка відповідала цілям програми

та напрямам її реалізації. Додатковою проблемою, що мала місце при аналізі проектів технічної допомоги, була відсутність конкретних часових орієнтирів щодо досягнення та введення в дію певних моментів. У таблиці 2.3 показано індикатор для напряму «Мобілізація ресурсів» Другої технічної допомоги зі структурної перебудови (Вірменія), яка надавалася у 1998-му фіскальному році на суму 5 млн дол. США.

Таблиця 2.3

Приклад неадекватного показника результативності

Очікуваний результат/ вплив	KPI	Моніторинг індикаторів і нагляд	Критичні припущення і ризики
Процес подання митних декларацій повністю автоматизований, процес сплати покращено	Митні декларації та платежі приймаються через комп'ютерні системи	Звіти департаментів митниці	Здатність підрозділів митниці до імплементації

Проект містив поодинокі заходи щодо комп'ютеризації митних та податкових органів Вірменії, але не було стабільної та спланованої стратегії для комплексної реформи митниці. Проект не базувався на діагностичному аналізі для забезпечення впевненості в тому, що запропонований напрям діяльності матиме відчутний вплив на збирання митних платежів. Як наслідок, індикатор є неоднозначним, змішує наслідки та результати проекту і не визначає дати, на яку необхідно досягти запланованого показника.

Таким чином, вимірювання результативності митних органів є складним завданням, оскільки:

1) немає єдиної позиції стосовно того, якими мають бути результати діяльності митних органів;
2) критерії та індикатори результативності митних органів не відображають об'єктивно результати їх діяльності;
3) наявні системи оцінювання митних органів є складними у використанні та ресурсомісткими [34].

Виходячи з цього, першочерговим завданням є побудова такої системи оцінювання результативності митних органів, яка б гармонійно поєднувала інтереси економічної безпеки держави та проводила б до створення сприятливих умов для міжнародної торгівлі, переміщення капіталу та послуг.

2.2. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

Зі здобуттям політичної незалежності в Україні активно розпочався процес розбудови національної економічної системи. В умовах лібералізації світової торгівлі та спеціалізації за ресурсним і технологічним принципом безпека зовнішньої торгівлі стає важливим фактором національної економічної безпеки в цілому. У такій ситуації ефективність функціонування митної служби одним із визначальних факторів наповнення державного бюджету та захисту вітчизняного ринку від конкуренції з боку іноземних товарів, а з іншого боку, діяльність митної служби безпосередньо впливає на створення сприятливих умов для взаємовигідної міжнародної торгівлі, переміщення капіталів та робочої сили.

З огляду на перманентні економічні кризи, наслідком яких були часті фіскальні дефіцити, Державна митна служба розвивалася, в основному, як суто фіскальний орган, хоча у Митному кодексі України під державною митною справою розуміються «… встановлені порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, їх митний контроль та митне оформлення, застосування механізмів тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, справляння митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, здійснення відповідно до закону державного контролю нехарчової продукції при її ввезенні на митну територію України, запобігання та протидія контрабанді, боротьба з порушеннями митних правил, організація і забезпечення діяльності органів доходів і зборів та інші заходи, спрямовані на реалізацію державної політики у сфері державної митної справи» [35].

У зв'язку з посиленням євроінтеграційного вектора України (а саме підготовки до вступу у Світову організацію торгівлі) та використання передових практик менеджменту в органах виконавчої влади гостро постало питання ефективності оцінювання діяльності митних органів.

Відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності митної служби України» від

24.10.2003 р. № 1209/2003 одним із пріоритетних напрямів подальшого вдосконалення діяльності митної служби України було визначено реформування системи управління митними органами, посилення вимог до професійних та моральних якостей їх працівників [36].

Очевидно, що невід'ємним елементом процесу вдосконалення будь-якого процесу має бути система оцінювання цього процесу, яка б давала уявлення стосовно стану та динаміки зміни процесу, який досліджується. Саме тому об'єктивною необхідністю у подальшому розвитку Державної митної служби України стало запровадження системи оцінювання результативності діяльності митних органів.

Функціонування такої системи в Україні було започатковане наказом ДМС України «Про затвердження критеріїв оцінки ефективності роботи митних органів із забезпечення перерахування митних платежів до Держбюджету» від 31.01.2006 р. за № 70.

Відповідно до даного наказу ефективність роботи митних органів із забезпечення перерахування митних платежів до бюджету оцінювалася з урахуванням таких ризиків, що впливають на повноту бази оподаткування та кількість об'єктів оподаткування:

- заниження цін товарів, що імпортуються;
- умовні втрати сум митних платежів унаслідок зростання обсягів розрахунків у вексельній формі;
- необґрунтоване зниження рівня податкового навантаження.

Рівень впливу заниження ціни товарів, що імпортуються, на стан надходження митних платежів визначався з урахуванням таких критеріїв:

1) орієнтовної суми втрат мита внаслідок заниження цін товарів;
2) орієнтовної суми втрат акцизного збору внаслідок заниження цін товарів, на які встановлено адвалерну ставку акцизного збору;
3) орієнтовної суми втрат ПДВ унаслідок заниження цін товарів;
4) орієнтовної загальної суми втрат митних платежів унаслідок заниження цін товарів.

Оцінка умовних втрат сум митних платежів унаслідок зростання питомої ваги вексельної форми розрахунків здійснюється за такими критеріями:

1) питома вага сум вексельної форми розрахунків у загальній сумі ПДВ, нарахованого митним органом за період, який передує звітному (з початку року);

2) питома вага сум вексельної форми розрахунків у загальній сумі ПДВ, нарахованого митним органом у звітному періоді.

Рейтингова оцінка показників, які свідчать про необґрунтоване зниження рівня податкового навантаження, здійснюється за такими критеріями:

1) динаміка надходжень сум митних платежів до держбюджету;
2) коефіцієнт, що характеризує співвідношення суми умовних втрат митних платежів унаслідок заниження митної вартості;
3) зростання питомої ваги вексельних форм розрахунків до сум митних платежів, які надійшли до держбюджету;
4) темпи зростання рівня податкового навантаження;
5) рівень організаційної роботи, спрямованої на забезпечення повноти оподаткування [37].

Не варто говорити, що основною метою даного наказу був моніторинг забезпечення повноти митних надходжень до Державного бюджету відповідно до фіскального характеру діяльності Державної митної служби України.

На зміну описаній вище методиці оцінювання ефективності митних органів наказом ДМС України «Про порядок оцінювання показників роботи митних органів з повноти справляння податків і зборів» від 29.2001.07 р. № 68 була затверджена нова методика оцінювання ефективності діяльності митних органів.

Відповідно до цієї методики для узагальненої оцінки ефективності роботи митних органів зі справляння податків і зборів розраховувалися такі показники:

1) показник виконання митними органами загальної суми прогнозних надходжень податків і зборів;
2) показник динаміки середнього рівня митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту;
3) показник динаміки податкового навантаження на одну гривню оподаткованого імпорту;
4) показник можливої місткості митних платежів митних органів;
5) показник динаміки сум податкових зобов'язань, нарахованих митними органами;
6) показник динаміки сум самостійно сплачених суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності нарахованих митними органами податкових зобов'язань [38].

Проте наказом ДМС України «Про порядок оцінювання показників роботи митних органів з повноти справляння податків і зборів»

від 21.11.2012 р. № 659 був скасований наказ ДМС України № 68 від 29.01.2007 р. № 68, і, як наслідок, було припинено розрахунок показника 3 (показник динаміки податкового навантаження на одну гривню оподаткованого імпорту).

Доцільно більш детально розглянути існуючу сьогодні методику оцінювання показників роботи з повноти справляння податків і зборів.

1. Показник виконання митними органами загальної суми прогнозних надходжень податків і зборів.

Цей показник дорівнює відсотку виконання доведеного до митних органів відповідними наказами Держмитслужби показника загальної суми прогнозних надходжень податків і зборів.

Оцінка 1 присвоюється митному органу, який не виконав завдання з прогнозних надходжень податків і зборів у повному обсязі, та цей відсоток не більше, ніж показник виконання завдання з прогнозних надходжень податків і зборів по митній службі України; оцінка 3 присвоюється митному органу, який не виконав завдання з прогнозних надходжень податків і зборів у повному обсязі, але цей відсоток більший, ніж показник виконання завдання з прогнозних надходжень податків і зборів по митній службі України. Найвища оцінка (дорівнює 5) присвоюється митному органу, який виконав завдання з прогнозних надходжень податків та зборів на 100% й більше.

2. Показник динаміки середнього рівня митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту.

Оподаткований імпорт – це імпорт, з якого сплачувався хоча б один із видів митних платежів (ввізне мито або податок на додану вартість).

Показник динаміки середнього рівня митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту в митних органах розраховується за формулою:

$$Пдсрмв = МВсер.\ (n)\ /\ МВсер.\ (n–1)\ x\ 100\%, \qquad (2.1)$$

де *Пдсрмв* – показник динаміки середнього рівня митної вартості, у відсотках;

МВсер (n) – середній рівень митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту за звітний період поточного року, дол. США/кг;

МВсер (n–1) – середній рівень митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту за аналогічний період минулого року, дол. США/кг.

Середній рівень митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту за звітний період поточного року розраховується за формулою:

$$MBсер\ (n) = MBoi\ (n) / Boi\ (n), \qquad (2.2)$$

де *MBoi (n)* – митна вартість оподаткованого імпорту товарів за звітний період поточного року, у тис. дол. США;

Boi (n) – вага оподаткованого імпорту товарів за звітний період поточного року, у тоннах.

Середній рівень митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту за аналогічний період минулого року розраховується за формулою:

$$MBсер\ (n\text{-}1) = MBoi\ (n–1) / Boi\ (n–1), \qquad (2.3)$$

де *MBoi (n)* – митна вартість оподаткованого імпорту товарів за аналогічний період минулого року, у тис. дол. США;

Boi (n) – вага оподаткованого імпорту товарів за аналогічний період минулого року, у тоннах.

Найвищий рейтинг (дорівнює 1) присвоюється митниці з найбільшими темпами зростання середнього рівня митної вартості одиниці ваги оподаткованого імпорту, іншим митним органам – у порядку зменшення цього показника (2, 3 і т.д.).

3. Показник можливої місткості митних платежів митних органів. Можлива місткість митних платежів (далі – місткість) – це ймовірна додаткова сума митних платежів, яка була б сплачена до бюджету у разі оформлення товару у відповідному митному органі за ціною, не меншою, ніж середній показник по митній службі України.

Питома вага місткості у загальній сумі фактичних надходжень митних платежів у розрізі митних органів розраховується за формулою:

$$ПВр = Р / Плз, \qquad (2.4)$$

де *ПВр* – питома вага місткості;

Р – загальна місткості, тис. грн;

Плз – загальна сума фактичних надходжень митних платежів, тис. грн.

Місткість складається з суми місткостей, розрахованих по 100 бюджетоутворюючих товарах за звітний період по кожному митному органу у розрізі товарних підкатегорій та країн походження цих товарів. До масиву даних входять ті імпортовані товари, за якими до Держбюджету сплачено хоча б один з видів митних платежів (ввізне мито або ПДВ). Не входять до масиву даних товари, питома вага фізичних обсягів яких становить 95% та більше у фізичних обсягах імпорту на митну територію України цього товару, а також ті товари, що оформлені у митному органі з середнім рівнем митної вартості, який у понад 3 рази більший або менший, ніж середній показник по митній службі України (за винятком оформлень товару у митному органі).

Загальна місткість розраховується за формулою:

$$P = \sum_{j=1}^{m} Pj\ , \qquad (2.5)$$

де *Р* – загальна місткість, тис. грн;

Pj – місткість по кожному товару, тис. грн;

Місткість по кожному товару розраховується за формулою:

$$Pj = Цр \times Км \times См \times Вм, \qquad (2.6)$$

де *Цр* – різниця між середньою ціною товару по митному органу та середньою ціною товару по митній службі України (за винятком оформлень товару в митному органі), у дол США/од. вим.;

Км – середній курс долара США на час оформлення товару у митному органі, у грн за 1 долар США;

См – податкове навантаження на товар (сума митних платежів, сплачених з 1 грн оподаткованого імпорту товару), у грн з 1 грн оподаткованого імпорту;

Вм – фізичний обсяг імпорту товару, оформленого у митному органі, у кг, або у додаткових одиницях виміру (у разі їх існування).

Найвищий рейтинг (дорівнює 1) присвоюється митному органу з найменшою питомою вагою місткості у фактичних надходженнях митних платежів по митному органу, іншим митним органам – у порядку зростання (2, 3 і т.д.).

4. Показник динаміки сум податкових зобов'язань, нарахованих митними органами.

Показник динаміки сум податкових зобов'язань, нарахованих митними органами, розраховується за формулою:

$$ПДпз = ПЗ\ (n) / ПЗ\ (n–1)\ x\ 100\%, \qquad (2.7)$$

де *ПДпз* – показник динаміки сум податкових зобов'язань, нарахованих митними органами, у відсотках;

ПЗ (n) – сума податкових зобов'язань, нарахованих митними органами за звітний період поточного року, у тис. грн.

ПЗ (n-1) – сума податкових зобов'язань, нарахованих митними органами за аналогічний період минулого року, у тис. грн.

Найвищий рейтинг (дорівнює 1) присвоюється митному органу з найвищими темпами зростання нарахованих митними органами сум податкових зобов'язань, іншим митним органам – у порядку зменшення цього показника (2, 3 і т.д.).

5. Показник динаміки сум самостійно сплачених суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності нарахованих митними органами податкових зобов'язань.

Показник динаміки сум самостійно сплачених суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) нарахованих митними органами податкових зобов'язань розраховується за формулою:

$$ПДспз = СПЗ\ (n)\ /\ СПЗ\ (n–1)\ x\ 100\%, \qquad (2.8)$$

де *ПДспз* – показник динаміки сум самостійно сплачених суб'єктами ЗЕД нарахованих митними органами податкових зобов'язань, у відсотках;

СПЗ (n) – сума самостійно сплачених суб'єктами ЗЕД нарахованих митними органами податкових зобов'язань за звітний період поточного року, у тис. грн.;

СПЗ (n–1) – сума самостійно сплачених суб'єктами ЗЕД нарахованих митними органами податкових зобов'язань за аналогічний період минулого року, у тис. грн.

Найвищий рейтинг (дорівнює 1) присвоюється митному органу з найвищими темпами зростання сплачених суб'єктами ЗЕД нарахованих митними органами податкових зобов'язань, іншим митним органам – у порядку зменшення цього показника (2, 3 і т.д.).

За кожним із зазначених показників розраховується рейтингова оцінка. Найкращий рейтинг для кожного показника дорівнює 1 (крім показника 1). Якщо в окремих митних органах числові значення показників збігаються, їм присвоюється однаковий рейтинг.

Після розрахунку рейтингів за показниками 2–6 розраховується середній рейтинг, який дорівнює:

$$R_c = (\sum_{j=1}^{n} Rj) / n, \qquad (2.9)$$

де *Rc* – середній рейтинг;

Rj – рейтинг для j-го показника;

n – кількість показників [24].

Крім того, на основі описаних вище показників здійснюється узагальнена оцінка ефективності роботи митних органів щодо повноти справляння податків і зборів.

Порядок визначення узагальненої оцінки ефективності роботи митних органів з повноти справляння податків і зборів

Ефективність роботи митних органів зі справляння податків і зборів на підставі розрахованого середнього рейтингу оцінюється за такою системою: 5 балів – «відмінно», 3 бали – «добре», 1 бал – «погано».

Для показників 2–5:

Оцінка 5 присвоюється митному органу, якщо його середній рейтинг:

$$R_{сер} \le R_{min} + 0,25 \times \left(R_{max} - R_{min}\right).$$

Оцінка 3 присвоюється митному органу, якщо його середній рейтинг:

$$R_{min} + 0,25 \times \left(R_{max} R_{min}\right) < R_{сер} \le R_{min} + 0,75 \times \left(R_{max} - R_{min}\right).$$

Оцінка 1 присвоюється митному органу, якщо його середній рейтинг:

$$R_{сер} > R_{min} + 0,75 \times \left(R_{max} - R_{min}\right).$$

Узагальнена оцінка ефективності роботи митних органів з повноти справляння податків і зборів розраховується, виходячи з суми за першим показником та розрахованої оцінки за показниками 2–5:

1) оцінка «відмінно» (5 балів) присвоюється митному органу, якщо:

$$O_1 + O_{2\text{-}6} > 6,$$

де O_1 – оцінка за першим показником;

$O_{2\text{-}6}$ – оцінка за показниками 2–5;

2) оцінка «добре» (3 бали) присвоюється митному органу, якщо:

$$O_1 + O_{(2\text{-}5)} = 6,$$

де O_1 – оцінка за першим показником;

$O_{(2\text{-}5)}$ – оцінка за показниками 2–5;

3) оцінка «погано» (1 бал) присвоюється митному органу, якщо

$$O_1 + O_{(2\text{-}5)} < 6,$$

де O_1 – оцінка за першим показником;

$O_{(2\text{-}5)}$ – оцінка за показниками 2–5 [34].

Разом з тим наказом Державної митної служби України «Про затвердження Методики визначення узагальненого рейтингу показників роботи митних органів» від 28.11.2006 р. № 1062 започатковано визначення узагальненого рейтингу показників роботи митних органів України з метою проведення аналізу підсумків діяльності митних органів для прийняття виважених управлінських рішень.

Структурні підрозділи Держмитслужби, відповідно до порядків розрахунку рейтингу показників роботи за певними напрямами діяльності, оцінюють роботу митних органів за такою системою: 5 балів – «відмінно», 3 бали – «добре», 1 бал – «погано».

Узагальнений рейтинг показників роботи митних органів буде розраховуватися як середнє значення ненульових добутків бала митниці, який визначений кожним структурним підрозділом Держмитслужби за період підбиття підсумків, та вагового коефіцієнта за формулою:

$$R_i = \frac{\sum_{j=1}^{m}(S_{ij} \times K_j}{m}, \qquad (2.10)$$

де R_i – узагальнений рейтинг показників роботи митного органу;

S_{ij} – рейтинг (бал) митного органу, розрахований структурним підрозділом Держмитслужби;

K_j – ваговий коефіцієнт рейтингу окремого напряму роботи митниці;

m – кількість ненульових балів, розрахованих структурними підрозділами Держмитслужби (S_{ij} не дорівнює 0).

Митні органи, які мають найбільшу суму балів, розрахованих за наведеною вище формулою, мають відповідно найбільший узагальнений рейтинг.

Оцінювання результатів діяльності митних органів відбувається за такою схемою: визначається узагальнений рейтинг митних органів та складається список митних органів у порядку зменшення цього рейтингу.

Уводяться 3 зони: зона лідерів, середняків та аутсайдерів. Попадання митниці в ту чи іншу зону буде залежати від узагальненого рейтингу, який вона отримає, та від характеру кривої значень рейтингів, поданих у порядку зменшення.

Краща митниця отримує рейтинг, що дорівнює R_{max}.

До зони лідерів входять митниці, рейтинг яких потрапляє в інтервал:

$$[R_{max} - 0,25 \times (R_{max} - R_{min}); R_{max}].$$

Митниці із середніми показниками – з рейтингом у діапазоні:

$$[R_{max} - 0,75 \times (R_{max} - R_{min}); (R_{max} - 0,25\ (R_{max} - R_{min})].$$

Аутсайдерами є митниці з рейтингом в інтервалі:

$$[R_{min}; R_{max} - 0,75 \times (R_{max} - R_{min})].$$

Митниці, що потрапляють у зону лідерів, отримують оцінку «добре», ті, що потрапляють у зону середняків, – «задовільно», ті, що потрапляють у зону аутсайдерів, – «незадовільно» [40].

Аналізуючи систему оцінювання ефективності у контексті її хронологічної трансформації, необхідно зазначити, що яскраво вираженою залишається її фіскальна спрямованість. Більшість показників аналізують динаміку надходження або недонадходження митних платежів. Водночас діяльність митниці є важливим фактором формування інвестиційного клімату, сприятливого бізнес-іміджу країни та чинником максимізації ефективності міжнародної торгівлі.

Сучасні процеси інтернаціоналізації економіки поступово змінюють роль митниці, унікальність положення якої забезпечує можливість сприяння торгівлі та захисту національних інтересів держав. Наприклад, митні органи реалізують політику ЄС практично в усіх сферах, пов'язаних з міжнародною торгівлею, з урахуванням розширення і розвитку електронної торгівлі, загрози терористичних атак та інтернаціоналізованої організованої злочинності, що змінює умови праці митниці.

До важливих завдань митних органів на сучасному етапі належить участь у боротьбі з шахрайством, тероризмом та організованою злочинністю, що значно розширює можливості та значення митниці, яка донедавна була орієнтована майже виключно на збирання мит і непрямих податків на імпорт.

Досвід розвинених країн світу свідчить не тільки про переорієнтацію ролі митниць у сучасному суспільстві та державі. Він демонструє ускладнення відповідної системи аналізу та оцінки ефективності митної справи, оскільки до проблемного поля потрапляють не тільки питання зовнішньоекономічної діяльності (експортно-імпортні операції), але й загальні питання національної безпеки: інформаційне забезпечення зовнішньоторговельних операцій, створення загальної системи управління та оцінки ризиків, уніфікація критеріїв відбору ризиків з метою підвищення ефективності контролю, уніфікація керівних принципів опису товарів та кодів специфікації товарів тощо [41].

Дискусія стосовно необхідності у вдосконаленні системи оцінювання діяльності митних органів активно ведеться серед вітчизняних науковців та практиків.

Так, Калінеску Т. В. та Пономарьова І. В. ставлять перед Державною митною службою України дві основні цілі, а саме:

– підвищення рівня дотримання митного законодавства України, забезпечення повноти і своєчасності сплати митних зборів, податків;
– підвищення якості надання послуг митними органами, скорочення витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності і держави, пов'язаних з митним оформленням і митним контролем [42].

Відповідно до визначених цілей вони пропонують збалансовану систему показників оцінювання результативності діяльності митних органів (див. табл. 2.4).

Несторишен І. В. та Руда Т. В. визначають митницю як проміжну ланку між державою, суспільством та учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно до функціональних обов'язків митних органів та інтересів держави і бізнесу критерії оцінювання ефективності будуть різнитися. Частина з них матиме однакову спрямованість на підвищення їх ефективності (тобто в їх поліпшенні зацікавлені як бізнес, так і держава), інша – протилежну (покращання певних критеріїв ефективності для однієї сторони буде означати погіршення для іншої).

Залежно від позиції зацікавленої сторони автори пропонують систематизувати критерії оцінювання ефективності діяльності митних органів (див. рис. 2.5).

Таблиця 2.4

Збалансована система показників митної справи України [42]

№ з/п	Цілі	Показники	Поточне значення (2011)	Цільове значення
1.	Підвищення рівня дотримання митного законодавства України, забезпечення повноти і своєчасності сплати митних зборів, податків і митних зборів	1. Частка заяв до митних органів, за якими судами ухвалені рішення не на користь митних органів, у загальній кількості позовів заяв, розглянутих судами	67%	48%
		2. Частка митних платежів, перерахованих учасниками ЗЕД з порушенням встановлених нормативними документами термінів, у загальній сумі перерахованих митних платежів до державного бюджету	23%	17%
		3. Рівень виконання закону про державний бюджет у частині перерахування митних платежів	78%	98%
		4. Рівень утримання митних платежів	89%	9%
		5. Рівень нелегального ввезення товарів	12%	6%
		6. Сума недоотриманих митних платежів у зв'язку з нелегальним ввезенням товарів	Скорочення на 50% на рік	
2.	Підвищення якості надання послуг митними органами, скорочення витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності і держави, пов'язаних з митним оформленням і митним контролем	1. Чистка учасників зовнішньоекономічної діяльності, в цілому митних органів, що позитивно оцінюють роботу, у загальній кількості опитаних	46%	88%
		2. Час на виконання митних процедур в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон України	Скорочення на 30% на рік	
		3. Частка державних послуг і функцій, що надаються і виконуються митними органами відповідно до адміністративних регламентів, у загальному обсязі державних послуг і функцій митної служби України	45%	50%
		4. Частка товарів, щодо яких виявлені порушення в результаті перевірочних заходів, що проводяться після митного оформлення, до загального обсягу оформлених товарів	17%	7%
		5. Показник середньозваженої частки витрат учасників ЗЕД на митні процедури, у загальній собівартості товарів, що переміщуються	23%	12%

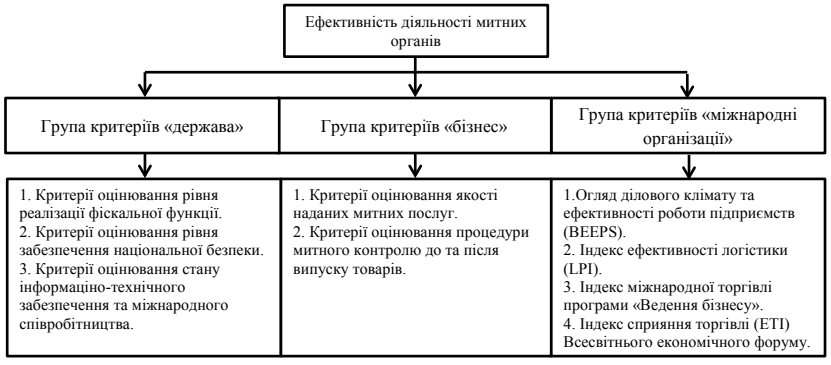


Рисунок 2.5. Критерії оцінювання ефективності діяльності митних органів [43]

Виходячи з позицій держави, пропонується наступний перелік індикаторів у межах кожного з критеріїв оцінювання результативності діяльності митних органів (див. рис. 2.6)

Рисунок 2.6. Критерії оцінювання ефективності діяльності митних органів з позицій держави [43]

Водночас критерії оцінювання ефективності діяльності митних органів з позицій бізнесу суттєво відрізняються (див. рис. 2.7), що не випадково, оскільки з позицій держави основними функціями митних органів є забезпечення наповнення державного бюджету та протекціонізм внутрішнього ринку, а з погляду бізнесу – зменшення складності адміністративних процедур, прозорість та зрозумілість митного законодавства, спрямована на сприяння зовнішній торгівлі.

Рисунок 2.7. Критерії оцінювання ефективності діяльності митних органів з позицій бізнесу [43]

У світлі євроінтеграційних інтересів та лібералізації зовнішньої торгівлі робота митних органів суттєво впливає на міжнародні рейтинги країни. Такі рейтинги, у свою чергу, є важливими індикаторами прийняття рішень для іноземних інвесторів.

Принциповим питанням для Міністерства доходів і зборів України є покращання позицій української податкової та митних систем у різних міжнародних рейтингах. Виходячи з цього, під час розробки системи оцінювання ефективності митних органів, безумовно, необхідно розробити ряд індикаторів, які б допомагали здійснювати моніторинг прогресу у цьому напрямі.

Несторишен І. В. та Руда Т. В. окреслюють основні пріоритети міжнародних організацій під час оцінювання ефективності митного адміністрування та формування міжнародних рейтингів (див. рис. 2.8).

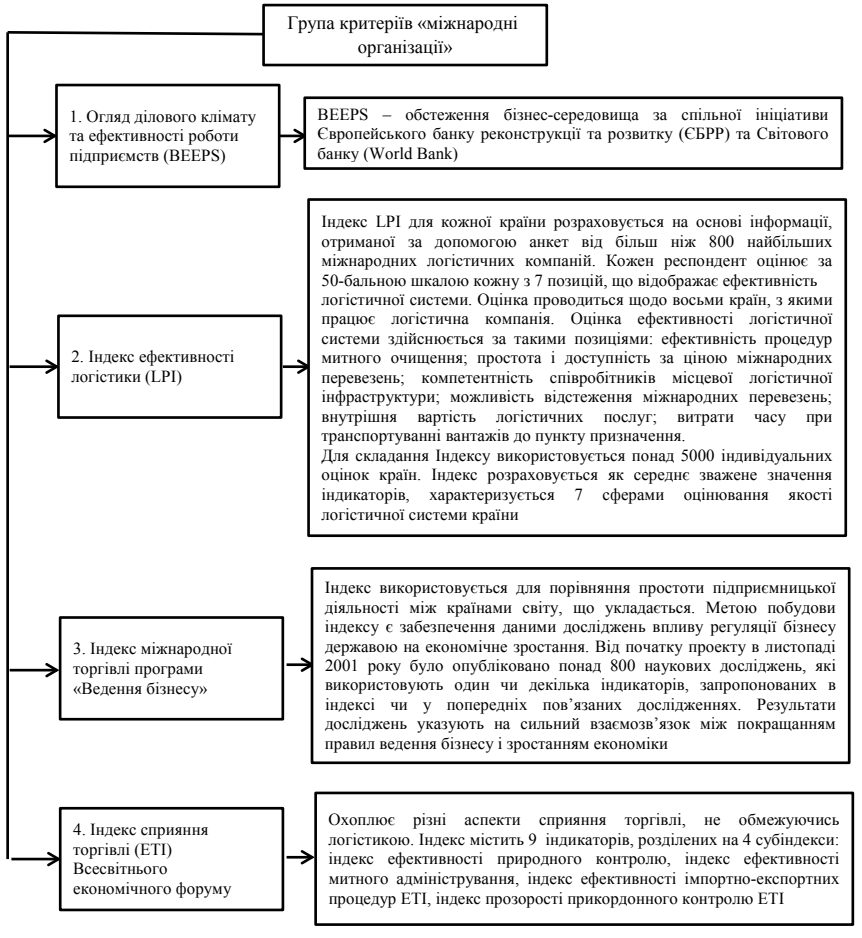


Рисунок 2.8. Критерії оцінювання ефективності діяльності митних органів з позицій міжнародних організацій [43]

Тому під час формування індикаторів результативності митних органів доцільно приділяти значно більшу увагу нефіскальним показникам діяльності, таким як рівень задоволеності клієнтів послугами, що надаються митницею.

2.3. МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ОЦІНКИ МИТНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

Більшість митних адміністрацій визначили бачення і стратегічні напрями, відповідно до яких вони можуть розвивати ключові індикатори результативності (*key performance indicators, KPI*). Усі митні адміністрації оцінюють свою діяльність відповідним способом, але те, що вони вимірюють і як вони вимірюють, сильно варіюється залежно від країни. Найбільш поширеним індикатором після обсягу зібраних надходжень є час для оформлення вантажів (*clearance time*) – улюблений показник міжнародних організацій для визначення рівня спрощення торгівлі. Однак точність цих даних змінюється залежно від того, хто їх збирає, коли вони зібрані, і які ще кроки охоплює процес обробки даних. Всесвітня митна організація (WCO) та Світовий банк постійно роблять застереження проти використання часу на оформлення вантажів як основний орієнтир, тому що даний показник містить багато складових. Обсяг зібраних платежів та час на оформлення вантажу є валідними індикаторами, але вони повинні бути збалансованими іншими показниками.

Індикатори використання людського капіталу, навчання і прогресу у досягненні цілей організації також часто використовуються для проведення оцінок. Внесок інформаційних технологій у поліпшення процесів та управління базами знань входять у сферу ключових індикаторів, як і рівень задоволення інтересів платників мита та уряду. Більш складними для оцінки є ефективність та результативність митних адміністрацій, які відображають стан управління організацією.

Формування збалансованих систем показників (*Balanced Scoreboard*) створює основу для Моделі оцінки митних адміністрацій (*Customs Performance Model*), у якій відображено KPI. Розроблена спочатку як інструмент для управління бізнесом збалансована система показників адаптована організаціями, що надають публічні послуги як засіб балансування індикаторів, тобто береться до уваги комплексу необхідних показників, а не один-два [31].

Існує значна кількість підходів і систем показників, що характеризують результативність діяльності митних адміністрацій. Деякі з них є широкими за своїм охопленням («Doing Business» та «Logistics Performance Index» Світового банку) та більш спеціалізованими

(«Time Release Studies» Світової митної організації). Також існують системи оцінки процесів на кордоні, що мають регіональну специфіку: Програма стимулювання транспортно-торговельної діяльності Південної Європи; моніторинг прогресу країн Азійсько-Тихоокеанського економічного співробітництва, для досягнення мети 5-процентного зниження торговельних транзакційних витрат. Кожен з цих підходів має важливе значення для практики оцінки результативності митних адміністрацій, але до сьогодні не існує єдиного набору індикаторів, який би у кінцевому підсумку видавав збалансовану оцінку результативності для уряду та бізнесу.

Індикатори Світового банку «Trading Across Borders» містять показники часу і вартості руху товарів через кордон, базуючись на гіпотетичних експортно-імпортних операціях. Масштаб індикаторів результативності визначається часом та фінансовими витратами, необхідними для завершення кількох етапів у міжнародному логістичному процесі: підготовка документів; проходження митних процедур та технічного контролю; обробка і трансфер у портах та всередині країни.

«Logistics Performance Index» – якісний показник функціонування ланцюга поставок. Цей індикатор забезпечує глобальний орієнтир щодо ефективності логістики і якості послуг, які не підпадають під опитування «Doing Business». Індекс оцінює торговельну логістику за допомогою збору даних про митниці, інфраструктуру, міжнародні перевезення, зручність логістики, можливості відслідковувати рух товарів, внутрішні логістичні витрати коштів та часу. Даний показник формується на основі всесвітнього опитування міжнародних експедиторів та експрес-перевізників. Дані збираються за сімома аспектами логістики:

- ефективністю процесу митного оформлення;
- якістю торговельної та транспортної інфраструктури;
- простотою організації поставок за конкурентоспроможною ціною;
- компетентністю та якістю логістичних послуг;
- можливістю відстежувати переміщення вантажів;
- частотою, з якою посилки досягають одержувача в запланований або очікуваний час.

Проблема даного індексу полягає в тому, що він є практично корисним для менеджерів логістики, але не надає суттєвої інформації

про ефективність процесів на самому кордоні, крім того, невідомо, як вони впливають на мережі поставок товарів.

В одній зі статей [32] стверджується можливість упровадження інтегрованої системи KPI, яка може бути корисною як для бізнесу, так і для уряду, з використанням процесів міжнародних поставок. Система індикаторів, що вважається корисною в оцінці впливу ініціатив всередині митної адміністрації на приватний сектор, містить:

- вартість обробки торговельної та митної документації;
- час, витрачений на отримання дозвільних торговельних документів;
- кількість працівників, необхідних для обробки торговельної і митної документації;
- час митного оформлення вантажів;
- кількість запасів, що повинні утримувати підприємства.

Індикатори, запропоновані для оцінки додержання законодавства, точності даних та ефективності використання ресурсів, містять:

- кількість торгових співробітників, що беруть участь в обробці торгових документів;
- відношення кількості співробітників правоохоронних органів до обсягу торгівлі та обсягів вантажів;
- рівень дотримання трейдерами вимог щодо документації;
- точність у класифікації даних про торгівлю;
- точність інформації в документах;
- дотримання правил походження;
- коректна сплата митних платежів.

Деякі митні адміністрації ввели оцінювання результативності через бюджетні обмеження. Таким чином, вони найбільш зацікавлені в ефективності, яка може оцінюватися, наприклад, як кореляція між витратами та результатами митних підрозділів або технічних засобів. Це причина, чому вони застосовують оцінку результативності на організаційному рівні для того, щоб скерувати стратегічні плани з розвитку матеріальних і людських ресурсів на прикладний рівень. Деякі митні адміністрації також використовують системи KPI для покращання прозорості та орієнтованої на клієнтів діяльності. Усе це робиться для забезпечення відповідності глобальним трендам демократизації митниць. Існує група митних адміністрацій, що імплементує KPI на індивідуальному рівні як частину системи управління людськими ресурсами. KPI також може бути інструментом боротьби

проти корупції, оскільки корупційні процеси спричиняють зниження ефективності функціонування митниці. Варто відзначити, що введення індикаторів результативності може викликати певне занепокоєння та знервованість всередині організації через страх неправильного чи необ'єктивного оцінювання [29].

Наступний список KPI був сформований на основі досвіду інших митних адміністрацій та міжнародних адміністрацій (*WCO Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade; World Bank Trading Across Borders; Transparency International Corruption Perceptions Index; Canada Border Services KPI's; New Zealand Customs Service Strategic Priorities and Critical Indicators*). Цей список не є вичерпним, але показує, яким чином індикатори можуть бути ідентифіковані, базуючись на п'яти сферах оцінювання митних збалансованих систем показників (Додаток Б). Варто зазначити, що результати на зразок загальних бюджетних надходжень не є значущими самі собою, але стають цінними, коли використовуються з іншими параметрами, такими як кількість службовців або операційні витрати. Відношення бюджетних надходжень до кількості службовців або їх заробітної плати є індикатором ефективності та вимірює результати роботи. Бюджетні надходження також перебувають під впливом численних змінних, включаючи обсяг міжнародної торгівлі, структуру тарифів, торговельні угоди, структуру податкової системи, обсяги контрабанди та шахрайства. Саме тому високі чи низькі бюджетні надходження не мають слугувати показником якісної чи неякісної роботи митниці. Висновки також не можуть бути зроблені на основі одного або двох наборів даних – процеси на митниці можуть бути оцінені і відображатися як ефективні, але насправді не бути ефективними через кількість працівників, направлених на їх виконання. Важливість кожного окремо взятого індикатора визначається стратегічними планами організації та її прогресом у їх досягненні.

Важливим аспектом оцінки ефективності і результативності діяльності митних адміністрацій є транзакційні витрати, які несуть суб'єкти міжнародної торгівлі при перетині кордонів. Часто ці витрати дають інформацію про загальний стан справ у митній адміністрації. Приклад таких показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Транзакційні витрати у роздрібній торгівлі у країнах Азійсько-Тихоокеанського економічного співробітництва (APEC) залежно від етапів логістики, 2006–2010 рр. [44]

Етап логістики	2006 млрд США	2007 млрд США	2008 млрд США	2009 млрд США	2010 млрд США	Зміна 6–10%
Підготовка документів	507	488	485	478	471	-7.1
Обов'язкові платежі	32	29	38	38	37	+15.8
Витрати часу	475	460	447	439	433	-8.7
Митне оформлення та технічний контроль	194	185	186	184	181	-6.9
Обов'язкові платежі	16	16	17	17	17	+6.3
Витрати часу	178	169	169	168	164	-8.1
Обробка в портовому терміналі	223	225	227	234	233	+4.2
Внутрішнє транспортування і обробка	262	255	2521	244	244	-7.2
Загальні транзакційні витрати	1,186	1,154	1,149	1,14	1,127	-5.0

Російська Федерація як країна, що характеризується значною державною та митною територією, має багато пунктів пропуску через державний кордон та згідно з федеративним устроєм змушена організовувати свою митну систему як складну ієрархічну організацію. Описані вище особливості зумовлюють необхідність в існуванні таких структурних елементів системи митної служби, як регіональні митні управління, що здійснюють керівництво митними органами в кожному з федеральних округів РФ.

Виконання функцій Федеральної митної служби Росії здійснюється через систему митних органів, у яку станом на 1 січня 2010 року входять 7 регіональних митних управлінь, 4 спеціалізовані регіональні митні управління, 106 митниць, 627 митних постів, 8 установ, що перебувають у віданні ФМС Росії, 10 представництв ФМС Росії за кордоном. Загальна фактична чисельність митних органів становить 68 062 одиниці [45].

Значна митна територія та складна ієрархія митної служби, безумовно, ускладнюють оцінювання результативності діяльності митних

органів. Саме тому вивчення досвіду організації системи оцінювання результативності митних органів РФ може бути цінним з погляду специфіки побудови системи оцінювання результативності митних органів країн, що мають велику митну територію, до яких належить Україна.

Зважаючи на високу активність Російської Федерації, як учасника міжнародної торгівлі, ефективна робота митних органів цієї країни є важливою передумовою зміцнення економічної безпеки та наповнення федерального і місцевих бюджетів.

Розпорядженням Уряду Російської Федерації від 14.12.2005 р. № 2225-р було затверджено Концепцію розвитку митних органів, яка визначає основні цілі, завдання та напрями розвитку митних органів. Метою Концепції є визначення найбільш ефективних методів реалізації завдань у галузі митної справи відповідно до міжнародних стандартів і законодавства Російської Федерації. Цією Концепцією було визначено показники, за якими має оцінюватися ефективність діяльності митних органів: рівень контролю дотримання митного законодавства учасниками зовнішньоторговельної діяльності; витрати часу для проходження митних формальностей при митному оформленні товарів і транспортних засобів, що переміщуються фізичними та юридичними особами, за умови забезпечення ефективного митного контролю; правоохоронна діяльність.

Згідно з Концепцією оцінка діяльності митних органів Російської Федерації повинна проводитися щоквартально за критеріями ефективності, орієнтованими на кінцевий результат. Так, у 2005 році було впроваджено систему аналізу ефективності діяльності митних органів за контрольними показниками.

Протягом 2005 року була випробувана система встановлення і відстеження контрольних показників ефективності діяльності митних органів. Основним підсумком упровадження такого підходу стала можливість постійно відстежувати результати діяльності митниці за контрольними показниками, що призвело до безумовного виконання, а в деяких випадках – до перевиконання встановлених контрольних показників. Також розвиток даної системи контрольних показників ефективності діяльності дозволив більш точно встановлювати критерії оцінки кожного митного органу з урахуванням його специфіки [46].

Проте у практиці функціонування системи аналізу ефективності діяльності митних органів за контрольними показниками було два

основних недоліки: 1) виконання більшості показників було покладено на один з підрозділів митної служби, у той час як фактичне їх виконання здійснюється кількома підрозділами; результатом цього є відсутність можливості у відповідального підрозділу реально впливати на виконання контрольного показника; 2) перенасиченість дублюючими та зайвими показниками, відсутність комплексності системи індикаторів.

З метою оцінки ефективності діяльності митниці наказом ФМС Росії «Про контрольні та аналітичні показники ефективності діяльності регіональних митних управлінь і митниць, безпосередньо підпорядкованих ФМС Росії, на 2010 рік» від 29.03.2010 р. № 625 було затверджено перелік аналітичних показників ефективності діяльності. Система аналітичних показників – це сукупність показників, кожен з яких дає якісну і кількісну характеристику певної сторони діяльності.

Головна відмінність системи контрольних показників від системи аналітичних показників полягає в тому, що контрольні показники використовуються для контролю здійснюваних дій, а аналітичні показники – для більш конкретного дослідження результатів цих дій.

На сьогодні система показників роботи митних органів Російської Федерації регулюється Положенням про систему показників роботи митних органів Російської Федерації, порядок і методику їх моніторингу від 29.09.2012 р. № 994. Відповідно до цього нормативно-правового акта система показників роботи митних органів є сукупністю взаємопов'язаних показників, що є кількісно вираженими характеристиками зазначених у частині 1 статті 18 Федерального закону «Про митне регулювання в Російській Федерації» основних критеріїв оцінки роботи митних органів [47].

Федеральний закон «Про митне регулювання в Російській Федерації» визначає основними критеріями оцінювання роботи митних органів такі:

- швидкість здійснення митних операцій при ввезенні товарів у Російську Федерацію і вивезенні товарів з Російської Федерації, а також скорочення витрат зацікавлених осіб при здійсненні митних операцій;
- своєчасність і повнота надходження митних платежів;
- ефективність протидії злочинам та адміністративним правопорушенням [48].

До системи показників роботи митних органів РФ входять: 1) основні показники роботи митних органів; 2) показники роботи ре-

гіональних митних управлінь і показники роботи митниць та митних постів, що визначаються Федеральною митною службою.

Взаємозв'язок показників роботи митних органів полягає у тому, що кожному критерію, зазначеному в частині 1 статті 18 Федерального закону «Про митне регулювання в Російській Федерації», відповідає група основних показників, які є акумулятивними відносно показників роботи регіональних митних управлінь і показниками роботи митниць та митних постів.

Моніторинг показників роботи митниць та митних постів здійснюється відповідно регіональними митними управліннями і митницями.

Моніторинг показників роботи регіональних митних управлінь проводиться Федеральною митною службою.

Моніторинг основних показників здійснюється Федеральною митною службою на основі оцінки виконання показників роботи регіональних митних управлінь.

Моніторинг основних показників, показників роботи регіональних митних управлінь і показників роботи митниць та митних постів проводиться щоквартально. Митні пости подають звіти про виконання показників роботи митних постів у вищу митницю не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним кварталом (у IV кварталі – пізніше 12 січня року, наступного за звітним).

За результатами аналізу поданих звітів митниця оцінює роботу митних постів, формує звіт про виконання показників роботи митниці і направляє його у вище регіональне митне управління не пізніше 12-го числа місяця, наступного за звітним кварталом (у IV кварталі – не пізніше 17 січня року, наступного за звітним).

За результатами аналізу поданих звітів регіональне митне управління оцінює роботу митниць, формує звіт про виконання показників роботи регіонального митного управління і направляє його у Федеральну митну службу не пізніше 20-го числа місяця, наступного за звітним кварталом (у IV кварталі – не пізніше 25 січня року, наступного за звітним).

Федеральна митна служба за результатами аналізу звітів регіональних митних управлінь здійснює оцінку їх роботи, а також готує звіт про виконання основних показників не пізніше 12-го числа 2-го місяця, наступного за звітним кварталом (у IV кварталі – не пізніше 17 лютого року, наступного за звітним) [47].

Як зазначалося вище, показники оцінювання ефективності роботи митних органів РФ сформовані у розрізі основних критеріїв оцінки таким чином, щоб максимально репрезентативно відображати ефективність їх роботи.

З метою визначення швидкості здійснення митних операцій при ввезенні товарів у Російську Федерацію і їх вивезенні з Російської Федерації, а також скорочення витрат зацікавлених осіб при здійсненні митних операцій використовуються такі показники:

1) час здійснення митними органами Російської Федерації операцій, пов'язаних із здійсненням державного контролю в автомобільних пунктах пропуску (хвилин):
   – для товарів, що підлягають ветеринарному, фітосанітарному та санітарно-карантинному контролю;
   – для інших товарів, щодо яких не виявлені ризики порушень;
2) час, що минув з моменту завершення митної процедури митного транзиту товарів, перевезення яких під митним контролем здійснюється автомобільним транспортом, від митного органу в місці прибуття до внутрішнього митного органу до моменту випуску товарів відповідно до митної процедури випуску для внутрішнього споживання (хвилин), за винятком таких випадків:
   – розміщення товарів на тимчасове зберігання;
   – невиконання положень, встановлених статтями 190–192 Митного кодексу Митного союзу;
   – невиконання декларантом умов випуску товарів (стаття 195 Митного кодексу Митного союзу);
3) частка декларацій на товари, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених декларацій на товари, за умови що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях (відсотків);
4) частка вартості товарів, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній вартості оформлених товарів, за умови що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях (відсотків).

З метою визначення своєчасності і повноти надходження митних платежів використовуються такі показники:

1) рівень виконання прогнозованого завдання з доходів федерального бюджету, що адмініструються митними органами (відсотків);
2) частка митних платежів, повернутих платникам у зв'язку із задоволенням скарг учасників зовнішньоекономічної діяльності на рішення, дію (бездіяльність) митного органу або його посадової особи, у загальному обсязі сплачених митних платежів (відсотків);
3) частка митних платежів, повернутих платникам або зарахованих у рахунок майбутніх платежів за рішенням суду, яке відміняє незаконні рішення посадових осіб митних органів, у загальному обсязі сплачених митних платежів (відсотків).

З метою визначення ефективності протидії злочинам та адміністративним правопорушенням використовуються такі показники:

1) частка товарних партій, що ввозяться (вивозяться), щодо яких проведено митний огляд, у загальній кількості товарних партій, щодо яких подано декларацію на товари (відсотків);
2) частка товарних партій, підданих митному огляду, унаслідок якого були виявлені порушення митного законодавства Митного союзу і законодавства Російської Федерації про митну справу або в результаті якого у випуску товарів було відмовлено, у загальному обсязі оглянутих партій товарів (відсотків);
3) частка результативних митних перевірок після випуску товарів у загальній кількості завершених митних перевірок (відсотків) [49].

Таким чином, системи оцінювання результативності ФМС Росії розвивалася та ускладнювалася у міру виявлення її практичних недоліків.

Система оцінювання результативності діяльності митних органів, яка нині застосовується в РФ, має три основних рівні (рис. 2.9)

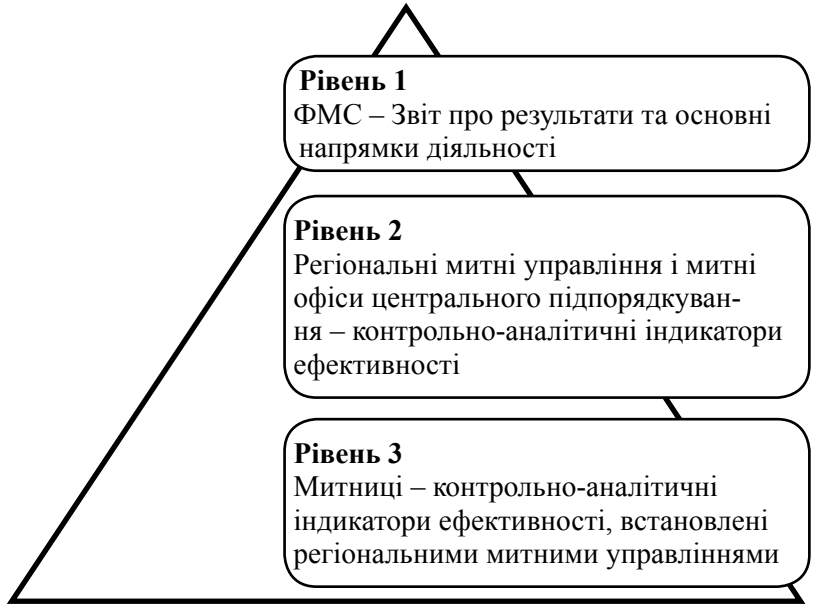


Рисунок 2.9. Діюча система оцінювання результативності діяльності митних органів РФ [34, с. 96]

Результати, отримані на першому рівні оцінювання, як правило, призначені для зовнішнього використання. Кожного року ФМС РФ готує звіт стосовно результатів та основних напрямів діяльності, який служить для реалізації методів середньострокового бюджетного планування. Даний звіт фокусується на результатах бюджетного процесу відповідно до принципів ефективного використання бюджетних коштів, які встановлюються Бюджетним кодексом Російської Федерації.

Основною метою щорічного звіту ФМС є надання інформації, необхідної для складання урядового звіту стосовно цілей та результатів бюджетної політики; прогнозування фінансового плану та федерального бюджету на наступний бюджетний рік (на основі принципу ефективного використання бюджетних коштів) та реалізації державної політики в цілому та щодо федеральних органів виконавчої влади зокрема.

У цьому звіті ФМС Російської Федерації окреслюються стратегічні цілі діяльності в аналізованому та наступних звітних періодах.

Останній звіт, що охоплює 2011–2013 роки, встановлює такі цілі діяльності ФМС Російської Федерації:

– підвищення рівня дотримання митного законодавства, забезпечення повноти і своєчасності сплати митних платежів, податків і митних зборів;
– підвищення якості надання послуг митними органами, скорочення витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності і держави, пов'язаних з митним оформленням та митним контролем;
– виявлення і припинення контрабанди зброї, наркотиків, контрафактної продукції та інших товарів, заборонених до ввезення в Російську Федерацію, а також товарів, предметів і цінностей, вивезення яких за межі Російської Федерації заборонено [45].

Кожна з цілей, які висвітлюються у звіті ФМС, тісно пов'язана з завданнями соціально-економічного розвитку держави, тому в межах кожної стратегічної мети виділяються конкретні завдання та індикатори, які допомагають здійснювати моніторинг процесу досягнення поставлених цілей та завдань. Схематично стратегічні цілі разом з завданнями та індикаторами зображені на рис. 2.10.

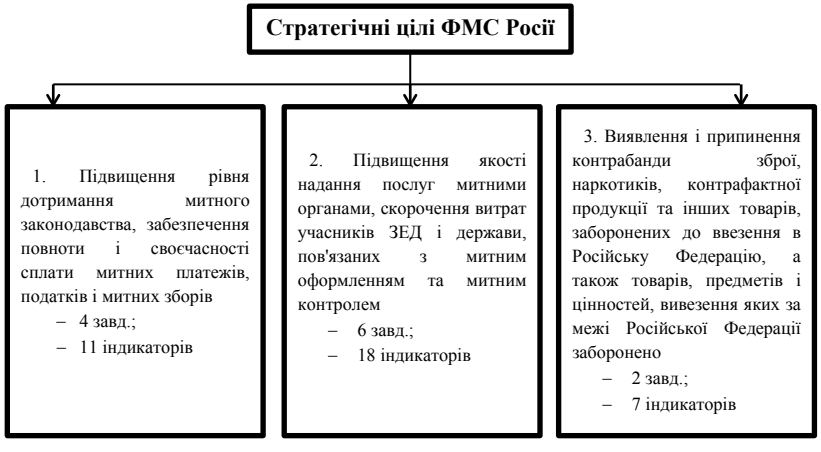


Рисунок 2.10. Схема побудови звіту про результати діяльності ФМС Російської Федерації [34]

Для цілісного розуміння системи оцінювання ефективності митних органів Російської Федерації схематичного зображення недостатньо, тому у таблиці В.1 Додатка В здійснена деталізація стратегічних цілей діяльності ФМС Російської Федерації не лише на стратегічні завдання, а й наведений кожний індикатор, який призначений для оцінки досягнення поставлених завдань. Також наведені значення результатів, що досягнуті ФМС Російської Федерації протягом 2005–2013 років у розрізі кожного індикатора ефективності.

Крім того, з погляду вивчення досвіду організації системи оцінювання результативності важливим є розгляд методики розрахунку кожного з індикаторів. Ці методики наведені у таблиці В.2 Додатка В.

Другий і третій рівні вимірювання продуктивності (див. рис. 2.9) призначені для внутрішнього використання при оцінці ефективності роботи митних органів. Діюча система внутрішнього оцінювання містить 51 індикатор для кожного кварталу (включаючи субіндикатори), що розраховуються наростаючим підсумком. Кожен індикатор має числове значення, і разом вони охоплюють усі сфери діяльності.

ФМС Росії також здійснює оцінювання ефективності діяльності і на мікрорівні. Оскільки оцінити діяльність кожного окремого працівника такої структурованої, територіально та кількісно значної організації досить складно, у ФМС Росії проводиться моніторинг показників ефективності діяльності керівника Федеральної митної служби щодо створення сприятливих умов ведення підприємницької діяльності.

Запровадження даної системи відбулося у межах більш широкої урядової програми оцінювання ефективності діяльності керівників федеральних органів виконавчої влади з метою створення сприятливих умов ведення підприємницької діяльності на виконання розпорядження Уряду Російської Федерації від 27.12.2012 р. № 2550-р «Про затвердження методики визначення значень показників для оцінки ефективності діяльності керівників федеральних органів виконавчої влади щодо створення сприятливих умов ведення підприємницької діяльності».

Для оцінювання ефективності діяльності керівника ФМС Росії щодо створення сприятливих умов ведення підприємницької діяльності застосовуються такі індикатори:

1) гранична кількість документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон при експорті;

2) граничний час проходження митних операцій при розміщенні товарів під митний режим експорту для товарів, які не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки;
3) гранична кількість документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон при імпорті;
4) граничний час проходження митних операцій при розміщенні товарів під митний режим випуску для внутрішнього споживання для товарів, які не підлягають додатковим видам державного контролю і не ідентифіковані як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки;
5) частка декларацій на товари, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених декларацій на товари, за умови, що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях;
6) граничний час здійснення митними органами операцій, пов'язаних із проведенням державного контролю, в автомобільних пунктах пропуску, за умови, що стосовно товарів і транспортних засобів надана необхідна інформація (документи) і товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів та (або) огляду;
7) частка учасників зовнішньоекономічної діяльності, які задовільно оцінюють якість надання державних послуг митними органами [50].

Оскільки оцінювання ефективності діяльності працівників митної служби є пріоритетним напрямом розвитку системи оцінювання результативності Міністерства доходів і зборів України, доцільно розглянути більш детально методику розрахунку кожного з індикаторів.

1. Гранична кількість документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон при експорті.

Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на створення сприятливих умов для учасників зовнішньоекономічної діяльності при здійсненні митних операцій, пов'язаних з вибуттям товарів і транспортних засобів з митної території Митного союзу і розміщенням їх під митний режим.

Цільові значення показника визначені розпорядженням Уряду Російської Федерації від 15.11.2012 р. № 2096-р. У 2013 році значення показника становить 7 документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон.

Значення показника дорівнює граничній кількості документів, необхідних для подання митному органу при митному декларуванні одного товару однієї товарної партії, що розміщується під митний режим експорту, з 95 відсотків кращих результатів за звітний період.

У розрахунку показника враховуються:
– поставки, що відповідають типовим ситуаціям для індикатора «Міжнародна торгівля», закладеного в основу дослідження Світового банку «Індикатори ведення бізнесу» («Doing Business»);
– документи, необхідні для прийняття рішення про випуск товарів.

При розрахунку показника не враховуються випадки, за яких:
– документи, що підтверджують правоздатність осіб на здійснення митних операцій на підставі частини 4 статті 208 Федерального закону від 27.11.2010 р. № 311-ФЗ, подаються при першому зверненні до митного органу, що правомочний приймати декларації на товари;
– поставка вважається ризиковою і (або) митним органом прийнято рішення про проведення додаткової перевірки заявлених декларантом відомостей про митну вартість, країну походження, класифікаційний код товару за ТН ЗЕД МС через недостатнє або недостовірне відображення відповідних відомостей у декларації на товари;
– декларант претендує на отримання пільг зі сплати митних платежів;
– переміщуються підакцизні товари, дорогоцінні метали, метали, плаковані дорогоцінними металами, та вироби з них.

Звітним періодом для визначення показника є 1 рік.

Факторами ризику невиконання показника може служити зміна вимог митного законодавства Митного союзу і (або) законодавства Російської Федерації про митну справу в частині встановлення вимоги про представлення додаткових документів при проведенні митних операцій [51].

2. Граничний час проходження митних операції при поміщенні товарів під митний режим експорту для товарів, які не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки.

Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на скорочення витрат зацікавлених осіб, створення найбільш сприятливих умов при митному декларуванні та випуску товарів, які розміщені під митний режим експорту або митну процедуру тимчасового вивезення, шляхом зменшення часу здійснення митних операцій.

Поставка вважається ризиковою, що вимагає проведення додаткової перевірки, у випадку, якщо стосовно щонайменше одного товару, задекларованого в декларації на товари, застосований будь-який захід з мінімізації ризику відповідно до профілю ризику або на підставі власного рішення митного поста.

Значення показника – найменше значення показника з 95 відсотків кращих результатів від кількості зафіксованих за звітний період значень показників (решта 5 відсотків найменших результатів від 100 відсотків необхідні для захисту значення показника від помилок введення даних, а також нехарактерних результатів, пов'язаних з форс-мажорними ситуаціями).

Значення показника розраховується щоквартально (у відсотках) за формулою:

$$N_{4G} = \frac{Д_{4G}}{Д} \times 100, \qquad (2.11)$$

де $Д_{4ч}$ – кількість декларацій на товари, що розміщуються під митну процедуру експорту, щодо яких не застосовуються вивізні мита, і на товари, що розміщуються під митну процедуру тимчасового вивезення, перелік яких затверджено Рішенням Комісії Митного союзу від 18.10.2011 р. № 815, за якими випуск товарів завершений не пізніше 4 годин з моменту реєстрації декларації, а в разі якщо декларація на товари зареєстрована менш ніж за 4 години до завершення роботи митного органу, – не пізніше 4 годин з моменту початку часу роботи цього митного органу; $Д$ – кількість декларацій, поданих на товари, що розміщуються під митну процедуру експорту, щодо яких не застосовуються вивізні мита, і на товари, що розміщуються під митну процедуру тимчасового вивезення, перелік яких затверджено Рішенням Комісії Митного союзу від 18.10.2011 р. № 815.

Період вибірки визначається за датою реєстрації декларацій на товари.

Для цілей розрахунку показника при обчисленні терміну випуску товарів не враховуються такі періоди:

– час (кількість годин робочого часу митного органу), на який продовжено термін випуску товарів для проведення або завершення форм митного контролю відповідно до пункту 4 статті 196 Митного кодексу Митного союзу;
– вихідні і святкові дні з урахуванням режиму робочого часу, встановленого в митному органі;
– час, на який призупинено випуск товарів відповідно до статті 331 Митного кодексу Митного союзу;
– час, протягом якого технічні збої в роботі штатних програмних засобів не дозволяли здійснити необхідні митні операції при проведенні митного контролю та випуску товарів (підтверджується відомостями зі звітів про нештатні ситуації, надісланими у ФМС Росії відповідно до наказу ФМС Росії «Про взаємодію підрозділів цілодобової технічної підтримки, посадових осіб і працівників митних органів, відповідальних за експлуатацію, супровід інформаційних систем, інформаційних технологій та засобів їх забезпечення» від 08.04.2011 р. № 731) [52].

3. Гранична кількість документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон при імпорті.

Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на створення сприятливих умов для учасників зовнішньоекономічної діяльності при здійсненні митних операцій, пов'язаних з прибуттям товарів і транспортних засобів на митну територію та розміщенням їх під митний режим.

Цільові значення показника визначені розпорядженням Уряду Російської Федерації від 15.11.2012 р. № 2096-р. У 2013 році значення показника становить 10 документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон.

Значення показника дорівнює граничній кількості документів, необхідних для подання митному органу при митному декларуванні одного товару однієї товарної партії, що розміщується під митний режим випуску для внутрішнього споживання, з 95 відсотків кращих результатів за звітний період.

У розрахунку показника враховуються:

– поставки, що відповідають типовим ситуаціям для індикатора «Міжнародна торгівля», покладеного в основу дослідження Світового банку «Індикатори ведення бізнесу» («Doing Business»);
– документи, необхідні для прийняття рішення про випуск товарів.

При розрахунку показника не враховуються випадки, за яких:

– документи, що підтверджують правоздатність осіб на здійснення митних операцій на підставі частини 4 статті 208 Федерального закону від 27.11.2010 р. № 311-ФЗ, подаються при першому зверненні до митного органу, що правомочний приймати декларації на товари;
– поставка вважається ризиковою і (або) митним органом прийнято рішення про проведення додаткової перевірки заявлених декларантом відомостей про митну вартість, країну походження, класифікаційний код товару за ТН ЗЕД МС через недостатнє або недостовірне відображення відповідних відомостей у декларації на товари;
– декларант претендує на отримання пільг зі сплати митних платежів;
– переміщуються підакцизні товари, дорогоцінні метали, метали, плаковані дорогоцінними металами, та вироби з них.

Звітним періодом для визначення показника є 1 рік.

Факторами ризику невиконання показника може служити зміна вимог митного законодавства Митного союзу і (або) законодавства Російської Федерації про митну справу в частині встановлення вимоги про подання додаткових документів при здійсненні митних операцій [53]

4. Граничний час проходження митних операцій при розміщенні товарів під митний режим випуску для внутрішнього споживання для товарів, які не підлягають додатковим видам державного контролю і не ідентифіковані як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки.

Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на скорочення витрат зацікавлених осіб, створення найбільш сприятливих умов при митному декларуванні та випуску товарів шляхом зменшення часу здійснення митних операцій.

Поставка вважається ризиковою, такою, що вимагає проведення додаткової перевірки, у випадку, якщо стосовно щонайменше до одного товару, задекларованого в декларації на товари, застосований будь-який захід з мінімізації ризику відповідно до профілю ризику або на підставі власного рішення митного поста.

Значення показника – найменше значення показника з 95 відсотків кращих результатів від кількості зафіксованих за звітний період значень показників (решта 5 відсотків найменших результатів від 100 відсотків необхідні для захисту значення показника від помилок введення даних, а також нехарактерних результатів, пов'язаних з форс-мажорними ситуаціями).

Значення показника розраховується щоквартально (у відсотках) за формулою:

$$N_1 = \frac{Д_1}{Д} \times 100, \qquad (2.12)$$

де $Д_1$ – кількість декларацій на товари, випуск за якими завершено не пізніше одного робочого дня, наступного за днем реєстрації таких декларацій;

$Д$ – загальна кількість декларацій на товари.

Період вибірки визначається за датою реєстрації декларацій на товари.

Для цілей розрахунку показника при обчисленні терміну випуску товарів не враховуються такі періоди:

– час (робочі дні), на який продовжено термін випуску товарів для проведення або завершення форм митного контролю відповідно до пункту 4 статті 196 Митного кодексу Митного союзу (далі – МК МС);
– вихідні і святкові дні з урахуванням режиму робочого часу, встановленого в митному органі;
– час, на який призупинено випуск товарів відповідно до статті 331МК МС;
– час, протягом якого технічні збої в роботі штатних програмних засобів не дозволяли здійснити необхідні митні операції при проведенні митного контролю та випуску товарів (підтверджується відомостями зі звітів про нештатні ситуації, надісланими у ФМС Росії відповідно до наказу ФМС Росії «Про взаємодію підрозділів цілодобової технічної підтримки, посадових осіб і працівників митних органів, відповідальних за експлуатацію, супровід інформаційних систем, інформацій-

них технологій та засобів їх забезпечення» від 08.04.2011 р. № 731) [54].

5. Частка декларацій на товари, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених декларацій на товари, за умови, що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях.

Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на створення найбільш оптимальних умов для декларантів та митних представників при проведенні операцій, пов'язаних із здійсненням митного декларування товарів у електронному вигляді.

Значення показника розраховується щоквартально за формулою:

$$Kl_J = \frac{ДТ_{ЕД}}{ДТ_{ЗАГ} - ДТ_{ПР}} \times 100\%, \qquad (2.13)$$

де Kl_j – частка декларацій на товари, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених декларацій на товари, за умови, що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях, відсотків;

$ДТ_{ЕД}$ – загальна кількість декларацій на товари, поданих у звітному (*і*-му) періоді в електронному вигляді без подання документів на паперових носіях (в описі документів відсутня відмітка, що документ поданий на паперовому носії), штук;

$ДТ_{ЗАГ}$ – загальна кількість декларацій на товари, поданих у звітному (і-му) періоді в письмовому та електронному вигляді, штук;

$ДТ_{ПР}$ – кількість декларацій на товари, за якими у звітному (і-му) періоді був виявлений профіль ризику, що передбачає захід «Запит документів на паперових носіях», штук.

Факторами ризику невиконання показника можуть бути:

– збої в роботі програмних засобів;
– збільшення випадків подання документів на паперових носіях відповідно до норм міжнародного права, митного законодавства Митного союзу, законодавства Російської Федерації (у разі збільшення кількості товарних партій, щодо яких вимагається подання таких документів);

– спрацьовування при застосуванні системи управління ризиками генератора випадкових чисел [55].

6. Граничний час здійснення митними органами операцій, пов'язаних із проведенням державного контролю, в автомобільних пунктах пропуску, за умови, що стосовно товарів і транспортних засобів подана необхідна інформація (документи) і товари (транспортні засоби) не ідентифіковані і як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів та (або) огляду.

Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на створення сприятливих умов для перевізників при здійсненні операцій, пов'язаних із проведенням митного контролю в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації (далі – АПП).

Планується скорочення значення показника за рахунок скорочення часу здійснення митними органами операцій, пов'язаних із проведенням державного контролю в АПП, облаштування АПП та оптимізації їх розміщення.

Показник розраховується тільки для АПП, які розташовані на митному кордоні Митного союзу, облаштовані капітальними спорудами і відповідають типовим вимогам до обладнання і технічного оснащення будівель, приміщень і споруд, необхідних для організації митного контролю у пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації, затвердженим наказом ФМС Росії від 31.30.2008 р. № 1349.

Значення показника – найменше значення показника з 95 відсотків кращих результатів від кількості зафіксованих за звітний період значень показників (решта 5 відсотків найменших результатів від 100 відсотків необхідні для захисту значення показника від помилок введення даних, а також нехарактерних результатів, пов'язаних з форс-мажорними ситуаціями).

Для товарів, що підлягають ветеринарному, фітосанітарному та санітарно-карантинному контролю, значення показника розраховується щоквартально за формулою:

$$T_{заг.1} = T_1 + T_2 + T_3 + T_4 + T_5, \qquad (2.14)$$

де $T_{заг.1}$ – час здійснення митними органами операцій, пов'язаних із здійсненням державного контролю в АПП, для товарів, що підлягають ветеринарному, фітосанітарному та санітарно-карантинному контролю, хвилин;

T_1 – час, що витрачається на проведення інструментального транспортного контролю;

T_2 – час, що витрачається на проведення документального транспортного контролю;

T_3 – час, що витрачається на проведення документального санітарно-карантинного, карантинного фітосанітарного, ветеринарного контролю ввезених товарів (якщо такі товари підлягають даним видам документального контролю);

T_4 – час, що витрачається на реєстрацію повідомлення про прибуття товарів на митну територію Митного союзу;

T_5 – час, що витрачається на контроль дотримання умов розміщення товарів і випуск товарів відповідно до митної процедури митного транзиту.

Для інших товарів, що яких не виявлені ризики порушень, значення показника розраховується щоквартально за формулою:

$$T_{заг.2} = T_1 + T_2 + T_3 + T_4, \qquad (2.15)$$

де $T_{заг.2}$ – час вчинення митними органами операцій, пов'язаних із проведенням державного контролю в АПП, для інших товарів, щодо яких не виявлені ризики порушень, хвилин;

T_1 – час, що витрачається на проведення інструментального транспортного контролю;

T_2 – час, який витрачається на проведення документального транспортного контролю;

T_3 – час, що витрачається на реєстрацію повідомлення про прибуття товарів на митну територію Митного союзу;

T_4 – час, який витрачається на контроль дотримання умов розміщення товарів і випуск товарів відповідно до митної процедури митного транзиту.

Величини T_1–T_5 визначаються шляхом розрахунку середньої величини кожного із значень, досягнутих регіональними митними управліннями, при розрахунку показника, що затверджується наказом ФМС Росії «Про контрольні показники ефективності діяльності регіональних митних управлінь і митниць, безпосередньо підпорядкованих ФМС Росії» на відповідний рік.

Факторами ризику невиконання показника можуть служити збої в роботі програмних засобів, а також недостатнє облаштування і оснащення АПП сучасними технічними засобами митного контролю [56].

7. Частка учасників зовнішньоекономічної діяльності, які задовільно оцінюють якість надання державних послуг митними органами.

Значення показника – найменше значення показника з 95 відсотків кращих результатів від кількості зафіксованих за звітний період значень показників (решта 5 відсотків найменших результатів від 100 відсотків необхідні для захисту значення показника від помилок введення даних, а також нехарактерних результатів, пов'язаних з форс-мажорними ситуаціями).

Значення показника визначається за такою формулою:

$$Д = \frac{\sum\left(n_1 + n_2 + n_3 + n_4\right)}{4N} \times 100\%, \qquad (2.16)$$

де $Д$ – частка учасників зовнішньоекономічної діяльності, які задовільно оцінюють якість надання державних послуг митними органами, у загальній кількості опитаних,%;

n_1 – кількість респондентів, які задовільно[5] оцінюють доступність отримання державних послуг, які надаються митними органами;

n_2 – кількість респондентів, які задовільно[6] оцінюють якість державних послуг, що надаються митними органами;

n_3 – кількість респондентів, які позитивно відповіли на запитання про термін надання державних послуг;

n_4 – кількість респондентів, які задовільно[7] оцінюють рівень надання державних послуг у цілому;

$4N$ – загальна кількість респондентів, які взяли участь в опитуванні, помножене на 4, оскільки розраховується середнє значення 4 проміжних показників, які дозволяють оцінити різні аспекти надання державних послуг митними органами.

Перелік питань, що використовуються для побудови показника:

I. Оцініть доступність отримання Вами державних послуг (поставте оцінку за 5-бальною шкалою):

1 – «дуже погано», 2 – «погано», 3 – «задовільно», 4 – «добре», 5 – «дуже добре».

II. Оцініть якість надання державних послуг (поставте оцінку за 5-бальною шкалою):

[5] Сума відповідей респондентів, що оцінюють доступність отримання державних послуг митними органами за допомогою «задовільно», «добре» і «дуже добре».

[6] Сума відповідей респондентів, що оцінюють якість державних послуг, що надаються митними органами, як «задовільно», «добре» і «дуже добре».

[7] Сума відповідей респондентів, що оцінюють рівень надання державних послуг у цілому як «задовільно», «добре» і «дуже добре».

1 – «дуже погано», 2 – «погано», 3 – «задовільно», 4 – «добре», 5 – «дуже добре».

III. Чи дотримувалися терміни надання Вам державних послуг?

1. Так. 2. Ні.

IV. Оцініть рівень надання Вам державних послуг у цілому (поставте оцінку за 5-бальною шкалою):

1 – «дуже погано», 2 – «погано», 3 – «задовільно», 4 – «добре», 5 – «дуже добре».

Джерелом даних для розрахунку значень показника є відповіді респондентів-учасників зовнішньоекономічної діяльності, одержані шляхом соціологічного опитування (анкетування) [57].

У цілому, система оцінювання результативності митних органів, яка діє у Російській Федерації, може слугувати корисним прикладом побудови системи КРІ митних органів. Щодо організації, то система оцінювання результативності ФМС Росії охоплює кожен рівень митної служби, починаючи з керівника митного органу, митниць та митних постів та закінчуючи рівнем Федеральної митної служби. При цьому для оцінювання застосовуються кількісні та аналітичні показники, що дозволяє розуміти систему взаємозв'язків та взаємовпливів окремих індикаторів результативності.

Світова практика оцінки митних адміністрацій виробила досить великий перелік індикаторів результативності митних адміністрацій, що надають різносторонню характеристику. Узагальнений перелік таких індикаторів наведено в Додатку В, що не є вичерпним, але виділяє основні типи таких показників. Дана база індикаторів різних митних адміністрацій та міжнародних організацій може слугувати основою для розробки системи КРІ на національному рівні.

Розділ 3
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВВЕДЕННЯ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

3.1. МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПОКАЗНИКА ПОДАТКОВОГО РОЗРИВУ В СИСТЕМУ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

Податковий розрив (*tax gap*) визначається як різниця між сумою податків, що є фактично сплаченими, і сумою податків, які теоретично повинні бути сплачені. Дане визначення випливає з основної мети застосування концепції податкових розривів – оцінювання основних загроз для податкової бази.

Потенційно можливий теоретичний обсяг сплати податків розраховується виходячи з рівня економічної активності та містить припущення, що всі платники виконують свої зобов'язання відповідно до букви закону. Значна частина цього теоретично можливого обсягу сплати податків складається з сум, які є добровільно сплаченими платниками. Різниця між теоретично можливим обсягом сплати податків та сумою, сплаченою платниками добровільно, є валовим податковим розривом (gross tax gap) і дозволяє кількісно виміряти обсяг недотримання податкового законодавства.

Валовий податковий розрив, таким чином, містить ухилення від сплати податків і так зване загальне недотримання податкового законодавства. Загальне недотримання податкового законодавства є різницею між сумою податків, які мають бути сплачені згідно з законом,

та сумою, яка сплачена платниками добровільно. Відповідно, воно містить помилки при виконанні податкових зобов'язань (які щодо платника, та і щодо податкових органів), несвоєчасні повідомлення про сплату та несплату податкових зобов'язань. З іншого боку, валовий податковий розрив не охоплює вартість податкового планування на рівні економіки, а також суми допомог та знижок, що надаються національним урядом.

Певна частина цього валового податкового розриву буде відшкодовуватися за рахунок діяльності, спрямованої на боротьбу з ухиленням від сплати податків. Відповідно, чистий податковий розрив (net tax gap) – це сума валового податкового розриву за мінусом сум, стягнутих за результатами контрольно-наглядової діяльності відповідних органів.

Виходячи з технічних особливостей визначення податкових розривів, варто зауважити, що необхідно брати до уваги питання термінів настання податкових зобов'язань і здійснення фактичної сплати податків. Річ у тім, що зобов'язання, які виникають у конкретному податковому році, іноді через технічні причини виплачуються дещо пізніше. Відповідно до наведеного вище визначення податкового розриву такі несвоєчасно сплачені суми автоматично збільшують податковий розрив поточного податкового року. Проте суми зобов'язань, сплачених із запізненням, входять до суми добровільного сплачених податкових зобов'язань наступного податкового року, тому в довгостроковому періоді таким чином здійснюється збалансування податкових розривів.

Отже, чистий податковий розрив можна визначити також як валовий податковий розрив (включаючи податкові платежі, здійснені несвоєчасно) за мінусом суми податків, яка була зібрана у результаті діяльності, спрямованої на дотримання податкового законодавства та добровільної сплати податків у попередніх податкових періодах [58]. Більш детальне розуміння концепції податкових розривів дає рисунок 3.1.

Рисунок 3.1. Умовна структура податкового розриву [58]

Найбільш активно концепція податкових розривів застосовується у Великобританії Службою доходів і митних зборів Її Величності (HMCR). Скорочення податкових розривів є частиною бачення HMRC – вимірювання величини скорочення вважається одним із способів виявлення загальної ефективності роботи, спрямованої на забезпечення дотримання податкового законодавства. З іншого боку, ідентифікація податкових розривів є важливою сферою податкових інтересів, особливо у світлі викликів політики дефіциту державного бюджету. Розуміння компонентів податкового розриву є важливою частиною стратегії розвитку національної економіки, особливо якщо податкові органи мають уявлення про те, як їх діяльність впливає на ці компоненти.

На сьогодні виділяють три основних види техніки вимірювання податкових розривів:

1) метод «зверху вниз» («top down») – використовується для непрямих податків);
2) метод «знизу вверх» («bottom up») – використовується для прямих податків);
3) експертні оцінки.

В основу методу «зверху вниз» покладено використання даних незалежних джерел про споживання. У межах цього методу податковий

розрив по кожному податку обчислюється шляхом вирахування сум сплачених податків з оцінки загального податкового зобов'язання. При цьому у Великобританії загальне податкове зобов'язання оцінюється, виходячи з даних джерел про споживання, які є незалежними від HMRC. Така методологія, як правило, застосовується для оцінки податкових розривів з ПДВ або акцизних податків.

Основною перевагою даного підходу є те, що його застосування передбачає внесення до розрахунку усіх потенційних компонентів податкового розриву, хоча їх ідентифікація є досить складною справою на практиці.

Проте застосування методу «зверху вниз» для оцінювання податкових розривів з прямих податків є неможливим, оскільки незалежні джерела статистичної інформації стосовно доходів і майна не є настільки всеосяжними та докладними, щоб дозволити здійснити більш-менш надійну оцінку потенційного податкового зобов'язання. Тому для оцінки податкових розривів з прямих податків застосовується метод «знизу вверх». Компоненти податкових розривів з прямих податків оцінюються окремо для різних груп клієнтів і типів недотримання податкового законодавства з використанням внутрішніх джерел даних. Для оцінки компонентів податкових розривів з прямих податків застосовуються такі основні методи:

– метод випадкових запитів – використовуються результати з випадкових вибірок податкових декларацій;
– метод реєстрації ризиків – аналіз експертних оцінок потенційних збитків унаслідок ідентифікованого ухилення від оподаткування та податкових ризиків великого бізнесу;
– метод зіставлення даних – зіставлення даних з різних джерел з метою виявлення незаявлених доходів або активів.

Метод експертних оцінок є найбільш суб'єктивним з тих, що розглядаються; як правило, він застосовується тоді, коли не існує надійних джерел інформації стосовно податкових розривів. Цей метод дозволяє сформувати цілісну картину податкових розривів, у т.ч. включаючи думку стосовно податкових розривів у відсотках до загальної суми податкових надходжень [59].

У Великобританії метод експертних оцінок використовується для оцінки податкових розривів з податків на спадщину та гербових зборів, тобто тих податків, податкову базу яких визначити досить складно. Тому у межах цього методу не передбачається аналіз тенденцій розвитку та детальний розбір елементів податкових розривів.

Таким чином, оцінювання податкових розривів є комплексною проблемою, вирішення якої поєднує в собі набір різноманітних методик, які значно варіюють залежно від типу податків, що розглядаються. Зважаючи на це, доцільно розглянути усталену практику оцінювання податкових розривів у розрізі конкрентних податків.

Оцінювання податкового розриву з ПДВ

Оцінювання податкового розриву з ПДВ, який є одним із основних бюджетоутворюючих податків, має принципове значення як для розвинених економік, так і для економік, що розвиваються. Податковий розрив з ПДВ оцінюється на основі моделі теоретичних податкових зобов'язань з ПДВ (The VAT Theoretical Tax Liability (VTTL) та методу «зверху вниз».

Мета даного підходу полягає в тому, щоб оцінити загальний обсяг втрат ПДВ у поточному податковому році шляхом порівняння чистого теоретичного зобов'язання з фактичними податковими надходженнями з ПДВ. Умовно податковий розрив з ПДВ можна формалізувати за допомогою формули:

$$VAT\ GAP = NET\ VTTL - VAT\ REC, \qquad (3.1)$$

де *VAT GAP* – податковий розрив з ПДВ;

VTTL – чисте теоретичне податкове зобов'язання з ПДВ;

VAT REC – фактичні надходження ПДВ в аналізованому періоді.

Оцінювання податкового розриву з ПДВ за допомогою методу «зверху вниз» охоплює п'ять основних етапів:

1) оцінка загальної суми витрат у національній економіці, які теоретично підлягають оподаткуванню ПДВ;
2) визначення валового теоретичного податкового зобов'язання з ПДВ, шляхом застосування до витрат, які підлягають оподаткування, ставок відповідно до розбивки товарної структури таких витрат;
3) віднімання всіх законних відшкодувань (відрахувань), які надаються у межах схем та програм податкових пільг з метою визначення чистого теоретичного податкового зобов'язання з ПДВ;
4) віднімання фактичних надходжень ПДВ від чистого теоретичного податкового зобов'язання з ПДВ;
5) залишковий елемент є сукупним податковим розривом з ПДВ та вважається таким, що містить втрати податкових надходжень через будь-які причини.

VTTL – це теоретична сума ПДВ, яка б збиралася за ідеальних умов. Ця концепція передбачає, що всі витрати, які підлягають оподаткуванню, оподатковуються з отриманням правильної і точної суми ПДВ, що автоматично унеможливлює будь-які прояви шахрайства, ухилення від сплати податків, втрат через помилки або відсутність добровільного дотримання податкових зобов'язань.

При цьому, як правило, використовуються дані про витрати, що підлягають оподаткуванню ПДВ, з державної статистики національних рахунків.

Таким чином, валове теоретичне податкове зобов'язання з ПДВ розраховується шляхом множення загальної суми витрат у національній економіці, які підлягають оподаткуванню ПДВ, на відповідні ставки ПДВ для конкретних груп витрат. При цьому нульову ставку та звільнення від оподаткування можна не брати до уваги взагалі, тому предметом інтересу є витрати, які оподатковуються за стандартною ставкою ПДВ та зниженими ставками (оскільки в Україні відсутні знижені ставки ПДВ, варто виокремити витрати, які оподатковуються за загальною ставкою).

Податкове зобов'язання з ПДВ охоплює такі основні категорії витрат:

– споживання домогосподарств;
– витрати громадських некомерційних і благодійних органів;
– капітальні і поточні витрати уряду;
– капітальні витрати на утримання житла;
– капітальні і поточні витрати звільнених секторів.

Виходячи з специфіки механізму ПДВ, необхідно враховувати ряд коригувань. Чистий VTTL являє собою різницю між сумою ПДВ, що підлягає сплаті з оподатковуваних поставок платників, які зареєстровані як платники ПДВ, та сумою ПДВ, що підлягають відшкодуванню таким платникам у результаті поставок їм оподатковуваних товарів.

Важливо також розуміти, що підприємства, що займаються випуском продукції, яка звільняється від сплати ПДВ, як правило, не мають змоги отримувати відшкодування ПДВ за товари та послуги, придбані для виготовлення продукції, що звільняється від ПДВ. У Великобританії для здійснення коригування розрахунку податкових розривів на ці суми проводиться спеціальне дослідження, метою якого є виявлення частки операцій, ПДВ за якими не може бути відшкодоване.

Ще одне коригування має бути здійснене у зв'язку витратами підприємств, що на законних підставах не є платниками ПДВ, а тому

не можуть претендувати на відшкодування. Для здійснення такого коригування використовуються дані національних статистичних органів та інформація податкових адміністрацій, спрямована на оцінку розподілу бізнес-обороту підприємств та ідентифікацію суми витрат, які є нижчими від порогу нарахування ПДВ.

Сума податкових зобов'язань з ПДВ, які виникають щодо кожної з категорій витрат, які перераховані вище, використовується для щорічної оцінки валового теоретичного податкового зобов'язання з ПДВ. Однак існує цілий ряд вагомих причин, через які частина цього валового теоретичного податкового зобов'язання насправді не збирається. Такі причини можуть бути згруповані у дві основних групи:

– відшкодування ПДВ;
– внесення до аналізу витрат економічних агентів, які не зареєстровані як платники ПДВ.

Як правило, спрогнозувати обсяги відшкодування ПДВ досить складно, тому для аналізу податкових розривів, як правило, використовується офіційна статистика податкових органів.

З іншого боку, частина платників податків, обсяги операцій яких не перевищують граничного значення для нарахування ПДВ, на законних підставах не сплачують ПДВ. Але сума їх витрат входить до загальної суми витрат по економіці, яка використовується для розрахунку валового теоретичного податкового зобов'язання з ПДВ. Для того, щоб оцінка податкового розриву з ПДВ відповідала дійсності, такі витрати необхідно вилучити з розрахунків.

Для розрахунків валового і чистого VTTL припускається, що часовий лаг між здійсненням витрат та фактичним надходженням ПДВ становить 3 місяці[8].

На останньому етапі, за допомогою віднімання від чистого теоретичного податкового зобов'язання з ПДВ фактичних податкових надходжень визначається податковий розрив. У відсотках податковий розрив з ПДВ визначається діленням абсолютного значення податкового розриву з ПДВ на чисте теретичне податкове зобов'язання з ПДВ:

$$VAT\ GAP(\%) = \frac{VAT\ GAP}{NET\ VTTL} \times 100\%. \qquad (3.2)$$

[8] У Великобританії така практика поширена, оскільки бюджетний рік розпочинається 1 квітня. Дане припущення робиться з метою порівнянності даних про витрати за календарний рік та надходжень за фінансовий рік.

Виходячи з перманентної мінливості економічного середовища, методики розрахунку податкових розривів з ПДВ мають регулярно переглядатися, щоб дотримувався принцип максимальної достовірності оцінювання.

Оцінювання податкових розривів з акцизних податків на алкогольні вироби

Оцінювання незаконного ринку спиртних напоїв та пива здійснюється з використанням техніки «зверху-вниз». Таким чином, спочатку оцінюється загальний обсяг споживання, від якого потім віднімається законне споживання; залишок є обсягом незаконного ринку спиртних напоїв:

$$Q_{IL} = Q_T - Q_L, \qquad (3.3)$$

де Q_{IL} – обсяг незаконного споживання, Q_T – загальний обсяг споживання, Q_L – обсяг законного споживання.

Дана рівність дозволяє оцінити обсяг товарів, які поставляються на тіньовий ринок алкогольних напоїв країни. Цю величину можна також відобразити у вигляді частки загального обсягу споживання, що здійснюється через тіньовий ринок:

$$IMS = \frac{Q_{IL}}{Q_T} \times 100\%, \qquad (3.4)$$

де IMS *(Illicit Market Share)* – частка тіньового ринку алкогольних напоїв у загальному споживанні.

Податковий розрив, пов'язаний з функціонуванням тіньового ринку оцінюється за допомогою зіставлення інформації стосовно обсягу незаконного споживання, даних про ціни та ставки акцизів і ПДВ.

Загальний обсяг споживання можна формалізувати у вигляді виразу:

$$Q_T = Q_{IC} - Q_{CBS}, \qquad (3.5)$$

де Q_{IC} – споживання спиртних напоїв всередині країни;

Q_{CBS} – обсяги транскордонної купівлі.

У Великобританії споживання спиртних напоїв оцінюється, виходячи з огляду витрат сімей (FSS), який здійснюється Офісом національної статистики (ONS) Великобританії.

Споживання спиртних напоїв, куплених всередині країни, оцінюється з використанням таких даних:

1) оцінка витрат домогосподарств на ліцензований[9] та неліцензований[10] алкоголь, виходячи з FSS. Показник витрат на споживання спиртних напоїв на душу населення розраховується, виходячи з середньої кількості осіб у домогосподарстві;
2) дані стосовно середніх цін спиртних напоїв (розраховуються ONS);
3) оцінка кількості дорослого населення Великобританії (ONS);
4) підвищувальний фактор (uplift-factor), який призначений для коригування на суми заниження споживання. У Великобританії підвищувальні фактори розраховуються окремо для ліцензованого та неліцензованого алкоголю, оскільки стосовно першого класу існують ширші можливості для заниження споживання.

Таким чином, споживання спиртних напоїв всередині країни можна формалізувати за допомогою формули:

$$Q_{IC} = \frac{AC_H}{AN_{APH}} \times AP \times UF, \qquad (3.6)$$

де AC_H – середнє споживання спиртних напоїв домогосподарством;

AN_{APH} – середня кількість дорослого населення в домогосподарстві;

AP – чисельність дорослого населення у країні;

UF – підвищувальний фактор.

Як правило, точно оцінити споживання спиртних напоїв складно, тому для коригування даних розраховується підвищувальний фактор. У Великобританії він розраховується шляхом порівняння споживання спиртних напоїв за даними FSS у базовому році та незалежних оцінок цього показника. Для цього береться період, у якому, як вважається, частка тіньового ринку алкоголю була найменшою і такі очищені дані використовуються як правдивий індикатор загального споживання. Для того щоб зменшити похибку вибірки, підвищувальний фактор визначається шляхом усереднення даних за три роки: 1990–1991; 1991–1992 та 1992–1993.

Відповідно, підвищувальний фактор розраховується за формулою:

[9] Ліцензований (on-licence) алкоголь – це та частина алкогольних напоїв, яка відповідно до законодавства Великобританії може споживатися лише у місцях розповсюдження.

[10] Неліцензований (off-licence) алкоголь – це частина алкогольних напоїв, які вільно розповсюджуються та споживання яких не пов'язане з місцем розповсюдження.

$$UF = \frac{\textit{Легальне споживання 1990–1993 рр.}}{\textit{Оціночне загальне споживання 1990–1993 рр.}}. \quad (3.7)$$

Другим елементом загального обсягу споживання є обсяги транскордонної купівлі спиртних напоїв та купівлі у магазинах безмитної торгівлі *(duty free)*.

У Великобританії оцінювання споживання товарів, придбаних на транскордонних територіях, базується на основі статистики Міжнародного огляду пасажирів (*International Passenger Survey*). У межах даного огляду оцінюється обсяг споживання спиртних напоїв на середнього дорослого пасажира, окремо для морського та повітряного трансопорту. Оцінювання обсягів споживання спиртного, придбаного в магазинах безмитної торгівлі, здійснюється аналогічно.

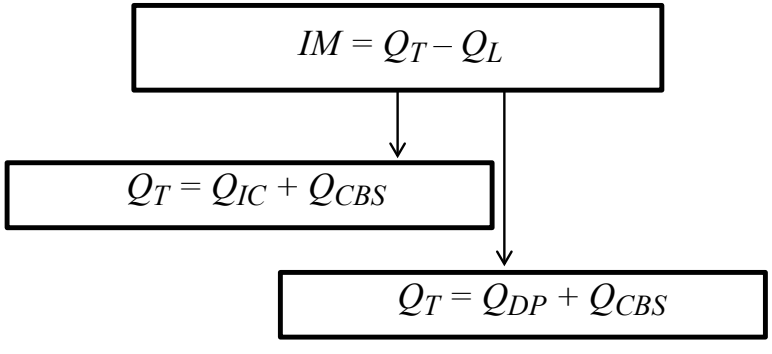
Оскільки до цих даних не входить обсяг спиртного, проданого на борту пасажирського транспорту, відповідні комерційні дані необхідно внести до загального обсягу транскордонної і безмитної торгівлі спиртним з метою забезпечення цілісності охоплення споживання.

Таким чином, обсяги транскордонних закупівель можна формалізувати у вигляді формули:

$$Q_{CBS} = GBO + GBOF + DF, \quad (3.8)$$

де GBO – спиртні напої, придбані за кордоном, $GBOF$ – спиртні напої, придбані на бортах пасажирського транспорту; DF – спиртні напої, придбані у зонах безмитної торгівлі.

Виходячи з наведеної деталізації основних елементів, тіньовий ринок спиртних напоїв можна формалізувати так:



де Q_{DP} – обсяг споживання спиртного, з якого у повному обсязі сплачені всі податки.

Монетизація втрат, що мають місце внаслідок функціонування тіньового ринку спиртного, здійснюється з урахуванням даних стосовно частки тіньового ринку, рівня цін та ставок ПДВ та мита. Умовно втрати можна оцінити за формулою:

$$FL = Q_{IL} \times (SD + (APS \times VAT)), \quad (3.9)$$

де SD – суми мита, які підлягають до сплати;

APS – середня ціна спиртних напоїв, *VAT* – фракція ПДВ[11].

Оцінювання податкових розривів з акцизних податків на тютюнові вироби

Оцінювання тіньового ринку тютюнових виробів здійснюється з використанням методики «зверху-вниз». Аналогічно до спиртних напоїв, спочатку оцінюється загальне споживання, від якого віднімається законне споживання – залишок являє собою споживання на тіньовому ринку. Таким чином, обсяг незаконного ринку тютюнових виробів та його частка в загальному ринку визначається аналогічно формулі 3.3.

При цьому у Великобританії окремо оцінюється незаконне споживання сигарет та сигар (*Hand Rolling Tobacco*).

Оцінювання загального споживання сигарет в аналізованому році здійснюється з використанням таких даних:

1) оцінки поширеності (частки населення, яка палить цигарки);
2) оцінки споживання цигарок на одного курця;
3) оцінки кількості дорослого населення;
4) підвищувального фактора, який враховує можливе заниження даних про споживання.

Оцінювання загального споживання сигарет у країні здійснюється на основі показників поширеності куріння, а також споживання цигарок на одного курця (як для людей, що палять відкрито, так і для латентних курців).

У цілому, більшість курців зізнаються, що палять. Так, у Великобританії показники поширеності паління та обсяги споживання сигарет на одного курця містяться у загальному огляді способу життя (*General Lifestyle Survey (GLF))*. Водночас існує частина курців, які цього не афішують. Цю частку виділити складніше (в Англії її визначають на основі обстеження стану здоров'я (*Health Survey for England*)).

[11] Фракція ПДВ – це частина ПДВ у роздрібній ціні реалізації

Оскільки дані обстеження стосовно споживання тютюнових виробів з високою ймовірністю можуть бути заниженими, для корекції зміщення застосовується підвищувальний фактор. Принципи та методика розрахунку є аналогічними, як і для спиртних напоїв (див. формулу 3.7). Варто лише зауважити, що у Великобританії за базовий береться період 1994–1995 рр., який вважається таким, у якому спостерігалася найменша частка тіньового ринку.

Через значну невизначеність у даних єдине оцінювання загального обсягу споживання не може бути здійснене з достатньою точністю. У зв'язку з цим оцінювання проводиться двічі – для оцінки верхньої (*upper bound for total consumption*) та нижньої межі (*lower bound for total consumption*) оподаткування. Це дозволяє оцінити діапазон споживання, який враховує невизначеність у вихідних даних.

Між верхньою та нижньою межами споживання є єдина різниця: для розрахунку верхньої межі застосовуються базисні значення споживання тютюнових виробів на душу населення, водночас як розрахунок нижньої межі передбачає використання даних про поточне споживання у національній економіці.

Оцінювання верхньої межі загального споживання тютюнових виробів базується на припущенні, що споживання на одного курця є константою у часі. Дане оцінювання можна формалізувати у вигляді такого комплексу формул:

$$TC\ UB = DC - UC$$

$$DC = AP \times UF \times DSP \times BYC$$

$$UC = NSAP \times UF \times USP \times CYS$$

де *TC UB* – верхня межа загального споживання;

DC – обсяг задекларованого споживання;

UC – обсяг тіньового (незадекларованого) споживання;

AP – кількість дорослого населення;

UF – підвищувальний фактор;

DSP – поширеність курців, які не приховують цього;

BYC – споживання тютюнових виробів на одного курця у базовому році;

NSAP– кількість дорослого населення, що не палить;

USP – поширеність латентних курців;

CYS – споживання на одного латентного курця.

Оцінювання нижньої межі загального споживання здійснюється, виходячи з припущення, що заниження споживання на одного курця є постійним у часі. Цілком ймовірно, що даний показник збільшуватиметься з часом. Таким чином, оцінка споживання є дещо заниженою, а тому такий показник може трактуватися як нижня межа споживання тютюнових виробів у національній економіці. Оцінку нижньої межі можна формалізувати у вигляді такого комплексу формул:

$$TC\ LB = DC - UC$$

$$DC = AP \times UF \times DSP \times CYC$$

$$UC = NSAP \times UF \times USP \times CYS$$

де *CYC* – споживання тютюнових виробів на одного курця у поточному році.

З іншого боку, необхідно провести оцінювання законного споживання тютюнових виробів у національній економіці. Це оцінювання містить два основні елементи:

– споживання, яке обкладене усіма податками відповідно до чинного законодавства;
– обсяги транскордонної та безмитної торгівлі.

Перший елемент оцінюється відповідно до даних податкових органів, тоді як для оцінювання другого застосовуються дані спеціалізованих оглядів (у Великобританії – *International Passenger Survey*).

У цілому, методика оцінювання обсягів транскордонної та безмитної торгівлі спиртними напоями аналогічна тій, що застосовується для спиртних напоїв.

Законне споживання тютюнових виробів у національній економіці можна формалізувати так:

$$QL_T = DPC_T + CBS_T + DF_T, \qquad (3.10)$$

де QL_T – законне споживання тютюнових виробів у національній економіці;

DPC_T – обсяг споживання тютюнових виробів, обкладений усіма податками відповідно до чинного законодавства;

CBS_T – обсяг транскордонної торгівлі тютюновими виробами;

DF_T – обсяги безмитної торгівлі тютюновими виробами.

Оцінювання втрат державних доходів, які пов'язані з функціонуванням тіньового ринку, здійснюється шляхом зіставлення інформації про частку тіньового ринку тютюнових виробів з даними про ціни, а також ставки мита та ПДВ. Для цього застосовується формула:

$$FL = (SD + (AD + VAT) \times APC) \times Q_{IL}, \qquad (3.11)$$

де SD – специфічне мито;

AD – адвалорне мито;

APC – середня ціна тютюнових виробів.

Оцінювання податкових розривів з акцизів на вуглеводневі продукти

Визначення податкових розривів з акцизів на вуглеводневі продукти базується на оцінці їх тіньового ринку у конкретній країні з використанням методології «зверху-вниз». Традиційно, спочатку оцінюється загальне споживання, шляхом віднімання від якого обсягу законного споживання визначається обсяг тіньового ринку вуглеводневих продуктів у національній економіці (аналогічно формулам 3.3 та 3.4).

Загальне споживання у національній економіці оцінюється з використанням таких даних:

1) оцінки кількості легкових автомобілів та фургонів;
2) оцінки відносних відстаней, які подолані бензиновими та дизельними автомобілями;
3) оцінки загальної відстані, яка подолана автомобілями, фургонами та іншими вантажними автомобілями, що не належать до категорії важких;
4) оцінки загальної відстані, яка подолана автобусами та мотоциклами;

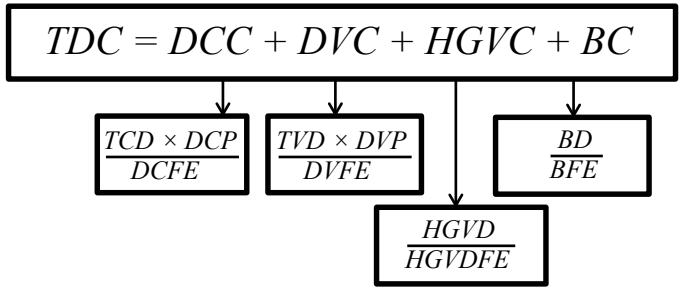
5) оцінки ефективності використання палива дизельними і легковими автомобілями, мікроавтобусами, автобусами та мотоциклами;
6) оцінки загальної кількості важких вантажних автомобілів, дистанції, яка подолана ними, та ефективності використання палива.

Загальне споживання вуглеводневих продуктів розраховується шляхом ділення загальної відстані, пройденої кожним типом транспортних засобів, на ефективність використання палива цим типом транспортних засобів. Потім загальне споживання визначається шляхом поєднання показників щодо кожного з типів транспортних засобів.

Єдина методологічна різниця в оцінюванні бензинових та дизельних ринків полягає у типі транспортних засобів, які можуть бути включені до кожного з ринків.

Легкові автомобілі можуть належати як до бензинових, так і до дизельних ринків. Частка, яку вони мають на кожному з ринків, розраховується, виходячи з відносних відстаней, пройдених цими транспортними засобами.

З іншого боку, даний розрахунок припускає, що важкі вантажні автомобілі та автобуси у повному обсязі належать до категорії дизельних. Загальне споживання дизельного палива у національній економіці можна надати у вигляді комплексу формул:



де TDC – загальне споживання дизельних вуглеводневих продуктів у національній економіці;

DCC – споживання дизельних вуглеводневих продуктів легковими автомобілями;

DVC – споживання дизельних вуглеводневих продуктів мікроавтобусами;

HGVC – споживання дизельних вуглеводневих продуктів важкими вантажними автомобілями;

BC – споживання дизельних вуглеводневих продуктів автобусами;

TCD – загальна відстань, подолана легковими автомобілями;

DCP – частка дизельних легкових автомобілів у загальній кількості легкових автомобілів;

DCFE – ефективність використання палива дизельними легковими автомобілями;

TVD – загальна відстань, подолана мікроавтобусами;

DVP – частка дизельних мікроавтобусів у загальній кількості мікроавтобусів;

DVFE – ефективність використання палива дизельними мікроавтобусами;

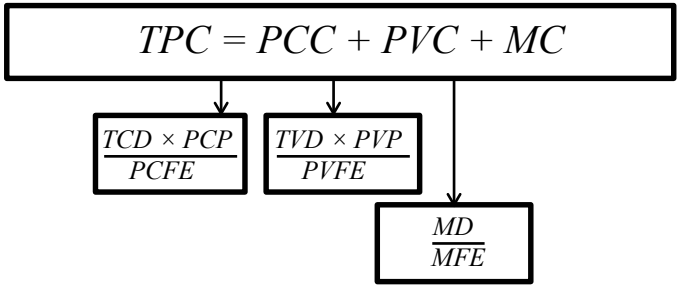
HGVD – загальна відстань, подолана важкими вантажними автомобілями;

HGVDFE – ефективність використання палива важкими дизельними автомобілями;

BD – загальна відстань, подолана автобусами;

BFE – ефективність використання палива автобусами.

Водночас робиться припущення стосовно того, що всі мотоцикли обладнані бензиновими двигунами. Загальне споживання бензинових вуглеводневих продуктів у національній економіці можна виразити у вигляді комплексу формул:



де *TPC* – загальне споживання бензинових вуглеводневих продуктів у національній економіці;

PCC – споживання бензинових вуглеводневих продуктів легковими автомобілями;

PVC – споживання бензинових вуглеводневих продуктів мікроавтобусами;

MC – споживання бензинових вуглеводневих продуктів мотоциклами;

PCP – частка бензинових легкових автомобілів у загальній кількості легкових автомобілів;

PCFE – ефективність використання палива бензиновими легковими автомобілями;

PVP – частка бензинових мікроавтобусів у загальній кількості мікроавтобусів;

PVFE – ефективність використання палива бензиновими мікроавтобусами;

MD – загальна відстань, подолана мотоциклами;

MFE – ефективність використання палива мотоциклами.

На наступному етапі оцінюється обсяг законного споживання вуглеводневих продуктів, який складається з двох основних елементів:

– споживання, яке обкладене податками відповідно до чинного законодавства;
– обсяги транскордонного споживання.

Обсяги споживання, з яких у повному обсязі сплачені податки, визначають за даними декларацій стосовно реалізації для споживання обсягів бензину та дизельного палива, поданих до податкових органів.

Обсяги транскордонного споживання вуглеводневих продуктів аналізуються із використанням таких даних (на прикладі Великобританії):

1) оцінка кількості важких вантажних автомобілів, які виїжджають до континентальної Європи;
2) оцінка кількості важких вантажних автомобілів, які виїжджають до Ірландії;
3) оцінка кількості автобусів, які здійснюють перевезення у межах міжнародних маршрутів;
4) оцінка чистого обсягу палива, що завозиться до Великобританії, у розрахунку на один автомобіль.

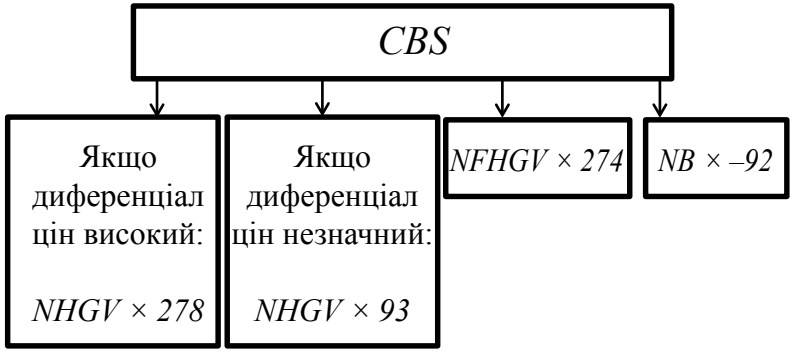
Таким чином, передбачається, що трафік вантажних автомобілів та автобусів вносить суттєвий внесок в обсяги транскордонного споживання вуглеводневих продуктів. А тому обсяги транскордонного споживання збільшують лише споживання дизельних вуглеводнів.

Загальний обсяг транскордонного споживання вуглеводневих продуктів розраховується множенням обсягу транскордонного трафіка на оціночний чистий обсяг палива, що ввозиться на територію країни, у розрахунку на один транспортний засіб.

На особливу увагу заслуговує розгляд механізму коригування результатів, який застосовується у зв'язку зі складністю точного оцінювання обсягів транскордонного споживання вуглеводнів. Оскільки різниця в цінах палива у певній країні та за її межами може суттєво впливати на обсяги палива, яке повертається назад до країни, у Великобританії обсяги транскордонного споживання оцінюються, виходячи з таких принципів:

- якщо ціна палива у Великобританії відрізняється від ціни у Франції більше, ніж на 20 пенсів, британські важкі вантажні автомобілі повертаються у країну з більшим обсягом палива;
- якщо ціна палива у Великобританії відрізняється від ціни у Франції менше, ніж на 20 пенсів, британські важкі вантажні автомобілі повертаються у країну з меншим обсягом палива;
- якщо ціна палива у Великобританії відрізняється від ціни в Ірландії більше, ніж на 20 пенсів, британські важкі вантажні автомобілі повертаються у країну з більшим обсягом палива;
- якщо ціна палива у Великобританії відрізняється від ціни в Ірландії менше, ніж на 20 пенсів, британські важкі вантажні автомобілі повертаються у країну з меншим обсягом палива;
- зареєстровані за кордоном важкі вантажні автомобілі привозять певний обсяг палива;
- чистий обсяг транскордонного споживання автобусів вважається від'ємним, тобто вони є чистими експортерами.

У цілому, транскордонне споживання вуглеводневих продуктів у Великобританії розраховується за формулою:



де *NFHGV* – кількість закордонних важких вантажних автомобілів;

NB – кількість автобусів, що здійснюють перевезення у межах міжнародних маршрутів.

Монетизація втрат від незаконного споживання вуглеводневих продуктів традиційно здійснюється з урахуванням інформації стосовно частки незаконного ринку, цін та ставок мита і ПДВ. Для цього застосовується формула:

$$FL = (FD + (VAT \times APH)) \times Q_{IL}, \qquad (3.12)$$

де *FD* – середня ставка вуглеводневих мит;

APH – середня ціна вуглеводнів.

Оцінювання податкових розривів з прямих податків (податок з доходів фізичних осіб, податки на заробітну плату, податок на прибуток)

Оцінювання податкових розривів з прямих податків має власну принципову специфіку. На відміну від непрямих податків, механізм адміністрування яких дозволяє використовувати при розрахунках макростатистику, специфіка прямих податків полягає в тому, що більшість даних, які необхідні для оцінки податкових розривів, є конфіденційною бізнес-інформацією.

Саме тому для оцінювання податкових розривів з прямих податків використовується метод «знизу вверх», сутність якого полягає у використанні відомчих джерел інформації, таких як обстеження, адміністративні та оперативні дані. Цей метод є менш точним порівняно з методом «зверху вниз», оскільки з самої природи податкових розривів з прямих податків випливає, що більшість з них виникає внаслідок умисних дій.

У практиці оцінювання податкових розривів з прямих податків Великобританії, яка є базовою для даного дослідження, окремо розглядається методологія оцінки податкових розривів таких податків:

- податок на доходи фізичних осіб (для осіб, які самостійно заповнюють і подають податкові декларації, та роботодавців, які є податковими агентами);
- податок на приріст капіталу (Capital Gains Tax);
- внески на соціальне страхування (для самозайнятих осіб і податкових агентів);
- податок на прибуток підприємств (окремо оцінюються великі платники податків та середній і малий бізнес).

Доцільно розглянути існуючу практику оцінки податкових розривів тих податків та зборів, які адмініструються в Україні, а саме по-

датку на доходи фізичних осіб, податку на прибуток та внесків на соціальне страхування.

Податкові розриви з податку на доходи фізичних осіб та соціальних внесків у Великобританії оцінюються в розрізі двох основних груп платників: осіб, які самостійно заповнюють податкову декларацію, та податкових агентів.

Для аналізу податкових розривів для самозайнятих осіб застосовується методологія «знизу вверх», яка поєднує оцінку заниження податкових зобов'язань особами, які самостійно подають декларації, та суми неплатежів цієї групи клієнтів. Сума цих складових становить валовий податковий розрив з податку на доходи фізичних осіб, що сплачуються особами, які самостійно заповнюють податкові деларації. Оскільки частина суми, яка входить до валового податкового розриву, все-таки надходить до бюджету внаслідок діяльності, спрямованої на протидію ухиленню від оподаткування, ця частина має відніматися від валового податкового розриву. Залишок являє собою чистий податковий розрив та може бути поданий у вигляді формули:

$$NET\ SA\ GAP = ULIR - YCA + NP, \qquad (3.13)$$

де *NET SA GAP* – чистий податковий розрив з податків, які сплачуються особами, що самостійно подають податкові декларації;

ULIR – сума заниження податкових зобов'язань з неправильно заповнених податкових декларацій;

YCA – надходження від діяльності, спрямованої на протидію ухиленню від оподаткування;

NP – несплата податкових зобов'язань.

Вимірювання суми заниження податкових зобов'язань для осіб, які самостійно заповнюють податкову декларацію

До осіб, які самостійно заповнюють податкову декларацію, належать: самозайняті особи, партнерства, до складу яких входить не більше 4 партнерів, у тому числі, якщо вони є найманими працівниками або лише отримують інвестиційний дохід.

Для оцінювання податкових розривів для цієї категорії осіб використовується метод випадкових запитів. Випадкова вибірка, яка застосовується для оцінки, формується з самозайнятих осіб-платників податків, які були повідомлені про необхідність у поданні податкової декларації. Дана вибірка формується систематично, шляхом відбору кожної n-ї декларації. Інтервал вибірки, n, визначається шляхом ділення загальної кількості поданих податкових декларацій на необхідний розмір вибірки (з округленням до найближчого цілого числа). Якщо декларація містить інформацію про доходи, отримані від партнерської діяльності, наступна декларація автоматично вноситься у вибірку. Це здійснюється з метою уникнення потрапляння ідентичних декларацій партнерів до аналізованої вибірки. Кожна з декларацій, які потрапляють до результативної вибірки, підлягають ретельній перевірці, яка охоплює повне обстеження первинної документації та записів.

Програма випадкових запитів не в змозі виявити всі некоректні податкові декларації та повний обсяг податкового розриву, особливо там, де незалежна інформація від третіх осіб є недоступною для перевірки даних, наданих платником податку. Це означає, що оцінки податкових розривів, отримані через програму випадкових запитів, з високою ймовірністю будуть заниженими.

Загальне податкове зобов'язання, таким чином, можна визначити як суму задекларованих податків за рік (податок на доходи фізичних осіб + соціальні внески) плюс оцінка заниження податкових зобов'язань з некоректних декларацій.

З метою забезпечення вищої якості даних доцільно проводити валідацію репрезентативної вибірки, зосередивши увагу на тих випадках, які мають найбільший вплив на загальний результат. Суми доходу перевіряються, щоб переконатися, що результат запиту був оцінений точно. Будь-які неточності мають бути виправлені при розрахунку податкового розриву поточного року.

Для отримання узагальненого показника податкового розриву середній податковий розрив, значення якого отримане відповідно до програми випадкових запитів, множиться на кількість повідомлень про необхідність у поданні податкової декларації (за винятком осіб, які входять до складу партнерства, оскільки вони будуть внесені в загальну оцінку через декларації партнерств).

Оцінювання несплати податкових зобов'язань особами, що самостійно заповнюють податкові декларації

Оцінювання несплати боргових зобов'язань здійснюється, виходячи з суми щорічного списання податкових зобов'язань. Оскільки дискретні цифри неплатежів недоступні окремо для платників, що самостійно заповнюють податкові декларації, у межах програми

випадкових запитів, такі суми розподіляються пропорційно до загального податкового зобов'язання платників податків, які самостійно заповнюють податкові декларації. Такі цифри неплатежів, як правило, відносять до податкових зобов'язань, які мали місце за кілька років до періоду, у якому застосовується програма випадкових запитів. Даний підхід застосовується у зв'язку з тим, що зазвичай такі цифри не є легкодоступними для періоду, який аналізується.

Оцінювання коштів, які додатково надходять від осіб, що самостійно заповнюють податкові декларації, як результат діяльності податкових органів

Випадкові запити оцінюють податковий розрив відповідно до неправильно заповнених податкових декларацій. Проте податкові органи завжди виявляють та виправляють некоректні податкові декларації. Для розрахунку чистого податкового розриву необхідно вирахувати надходження від такої діяльності із загальної суми податкового розриву. Єдиним джерелом таких даних є органи, що здійснюють адміністрування доходів.

Цілком зрозуміло, що у межах програми випадкових запитів неможливо виявити всі некоректно заповнені декларації та точно оцінити масштаби заниження податкових зобов'язань, а тому результати, отримані у межах програми, недооцінюють загальну величину податкового розриву. Служба внутрішніх доходів США (IRS) вирішує дану проблему за допомогою використання ряду «мультиплікаторів», щоб внести коригування, спрямовані на усунення прогалин, пов'язаних з неповною ідентифікацією некоректно заповнених декларацій.

У зв'язку з відмінностями у своєчасності вихідних даних зазвичай існують відмінності у періодах (роках), для яких реально оцінити податковий розрив з прямих і непрямих податків. Як правило, оцінки податкових розривів з прямих податків відстають від оцінок для непрямих. Для того, щоб надати більш послідовну картину податкових втрат у національній економіці, при оцінці прямих податків часто застосовуються так звані апрейт-фактори (прогнозні фактори), в основі яких лежить динаміка ВВП у розрізі відповідних компонентів. Так, для податків з осіб, які самостійно заповнюють податкову декларацію, апрейт-фактор оснований на динаміці доходів у ВВП.

Оцінювання податкових розривів з податків на заробітну плату

Оцінювання прямих податкових розривів унаслідок неплатежів і подання недостовірних декларацій у межах цієї категорії стосується, як правило, невеликих та середніх роботодавців. Роботодавцем може бути самозайнята особа, партнерство або компанія, які є податковими агентами, а також перераховують на відповідні рахунки внески на соціальне страхування.

Аналогічно для оцінки податкового розриву використовується методологія «знизу вверх», яка поєднує оцінку заниження зобов'язань роботодавців, унаслідок яких вони не в повному обсязі виконують свої зобов'язання перед бюджетом, та суму неплатежів цих платників податків. Оскільки частина такого валового податкового розриву покривається за рахунок діяльності, спрямованої на протидію ухиленню від сплати податків, ця частина має бути виділена для оцінки чистого податкового розриву.

Таким чином, формула розрахунку податкового розриву з податків на заробітну плату є аналогічною виразу 3.13.

Загальне податкове зобов'язання зазначених вище платників являє собою суму задекларованого податкового зобов'язання (ПДФО, що має бути сплачене платниками, як податковими агентами, а також соціальні внески роботодавця і працівника) плюс оцінка заниження податкових зобов'язань.

Програма випадкових запитів дозволяє оцінити податковий розрив, який є наслідком заниження зобов'язань податкових агентів та інших порушень податкового законодавства. У даному випадку репрезентативна вибірка формується з малих та середніх роботодавців і стратифікується на основі сегментації роботодавців (залежно від кількості працюючих та правового статусу роботодавця).

Як правило, аналізується звітність роботодавців за попередні 12 місяців. Хоча багато питань у процесі перевірки вирішуються досить швидко, деякі з них можуть зайняти більше часу (наприклад, у випадку складних декларації або масового виявлення випадків заниження зобов'язань). Тому у деяких випадках фінальні результати можуть бути доступними лише через декілька років.

Відповідно, загальна оцінка податкового розриву здійснюється шляхом множення середньої суми податкового розриву за репрезентативною вибіркою на загальну кількість податкових агентів.

Оцінювання загального обсягу несплати податків та суми, яка компенсується в результаті діяльності, спрямованої на ухилення від

оподаткування, здійснюється аналогічно як і для осіб, які самостійно заповнюють податкові декларації. Розрахунок апрейт-факторів проводиться на основі динаміки оплати праці найманих працівників у ВВП.

Оцінювання податкових розривів з податку на прибуток, що сплачується малим бізнесом

Програма випадкових запитів з податку на прибуток дозволяє оцінити податковий розрив, який виникає через некоректні податкові декларації малого та середнього бізнесу. Результати програми випадкових запитів масштабуються до загальної кількості «живих» суб'єктів малого і середнього бізнесу. У цьому контексті до «живих» суб'єктів не відносять так званих «сплячих» платників податку на прибуток підприємств.

Для податку на прибуток репрезентативна вибірка формується кожного місяця з малих та середніх підприємств, які отримали повідомлення про необхідність у поданні декларації. Починаючи з 2012 року у Великобританії до вибірки потрапляє кожна 3-тисячна декларація, тоді як раніше потрапляла кожна 4-тисячна.

У цілому, методологія програми випадкових запитів, яка застосовується для оцінки податкового розриву з податку на прибуток, що сплачується малим бізнесом, є аналогічною тій, що була описана для інших прямих податків.

Оцінювання податкових розривів з податку на прибуток, що сплачується великими платниками податків

До даної категорії відносять платників, які обслуговуються спеціалізованим органом (офісом по обслуговуванню великих платників податків). Через специфіку великих платників податків фахівці податкових органів мають розробити індивідуальний підхід до кожного такого платника, який ґрунтуватиметься на відносинах з такими платниками та у разі необхідності міститиме детальний огляд його рахунків та декларації з податку на прибуток. Початкова оцінка суми несплати податку, яка здійснюється на основі такої взаємодії, являє собою суму узгодженого податкового зобов'язання (tax under consideration) та має відображатися органами, що здійснюють адміністрування доходів.

Ця базова оцінка формує основу для подальшої взаємодії з бізнесом та уточнення всіх необхідних питань.

На практиці викладені методичні підходи автори застосовували під час оцінювання податкового розриву з ПДВ. Для цього було використано вітчизняну статистику з надходження податків, податкових пільг та споживання. При цьому запропонований підхід базується на таких припущеннях: з основної частини споживання в Україні ПДВ сплачується за ставкою 20%; суми податку, що недоотримав бюджет унаслідок оподаткування споживання за зниженою ставкою або звільнення від оподаткування, відображені у даних щодо податкових пільг з ПДВ; загальне споживання в економіці складається зі споживання домогосподарств, кінцевих споживчих витрат сектору загального державного управління, кінцевих споживчих витрат некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства, при цьому дві останні категорії споживання коригуються на оплату праці, оскільки ці витрати будуть також відображені у кінцевому споживанні населення. До бази формування ПДВ відносять також видатки уряду капітального характеру. Іншим моментом, вартим уваги, є те, що фактичні надходження з ПДВ при розрахунках повинні коригуватися на прострочену заборгованість з відшкодування, оскільки юридично ці кошти не можуть вважатися такими, що надійшли до бюджету. У формалізованому вигляді запропонаваний підхід, що базується на системі вітчизняної статистики, можна подати так:

$$VATGAP = ((C_h + (C_g - W_g) + (C_{nco} - W_{nco}) + K_g) / 6 - B_{vat}) - (VAT - D_{vat}), \quad (3.14)$$

де C_h – кінцеві споживчі витрати домашніх господарств;

K_g – придбання основного капіталу і створення резервів урядом;

C_g – кінцеві споживчі витрати сектору загального державного управління;

W_g – оплата праці працівників бюджетних установ;

W_{nco} – оплата праці працівників некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства;

C_{nco} – кінцеві споживчі витрати некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства;

B_{vat} – сума пільг з ПДВ;

VAT – надходження ПДВ;

D_{vat} – заборгованість із відшкодування ПДВ.

Результати розрахунків за запропонованою методикою подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Дані для розрахунку податкового розриву з ПДВ для періоду 2007–2011 рр. (млн грн) *

Показники \ Роки	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Оплата праці працівників бюджетних установ	43722,40	72969,82	79040,82	92308,39	100962,16
Надходження ПДВ	59382,81	92082,62	84596,66	86315,92	130093,75
Сума пільг з ПДВ	15969,49	20593,91	25516,94	34039,63	41285,48
Заборгованість із відшкодування ПДВ	8585,58	12786,45	21812,05	11113,99	4597,75
Кінцеві споживчі витрати домашніх господарств	423174	582482	581733	686082	865860
Кінцеві споживчі витрати сектору загального державного управління	128962	169163	184014	219926	237432
Кінцеві споживчі витрати некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства	6445	7257	7079	8222	9716
Придбання основного капіталу і створення резервів урядом	18875,39	23384	11528,88	15413,03	20618,26
Теоретичний ПДВ	72986,17	97625,45	92035,40	105516,14	130825,20
Абсолютний розрив	22188,95	18329,28	29250,79	30314,22	5329,19
Відносний розрив (відношення абсолютного розриву до теоретичного ПДВ)	30,40%	18,78%	31,78%	28,73%	4,07%

** Джерело: складено авторами за даними Держстату України та Державної податкової служби України.*

Розраховані показники податкового розриву вказують на два моменти: обсяги податкового розриву з ПДВ у деяких роках сягали дуже великих розмірів, наприклад, у Великобританії аналогічний показник

становить 9–13%; у 2011 році фактичні надходження з ПДВ максимально наблизилися до теоретичних.

Варто наголосити, що проведені розрахунки податкового розриву з ПДВ не можна визнати такими, які претендують на високий рівень точності. Основними проблемами, які деструктивно впливають на якість розрахунків, є: 1) відсутність деталізованої інформації стосовно відшкодування ПДВ (особливо у частині заборгованості з відшкодування); 2) наявність практики взаємозаліків відшкодування ПДВ та прямих податків (легітимні суми бюджетних відшкодувань ПДВ можуть бути трансформовані в авансові платежі з податку на прибуток підприємств навіть у випадку збиткової діяльності юридичної особи); 3) відсутність достовірної інформації стосовно зовнішньоторговельних операцій у зв'язку з маніпулюванням цінами та обсягами зовнішньої торгівлі, що ускладнює оцінювання споживання імпорту в національній економіці.

З іншого боку, для розрахунку податкових розривів з акцизних та прямих податків необхідна спеціалізована статистична інформація, у т.ч. конфіденційні дані стосовно господарської діяльності економічних агентів. Така інформація доступна лише органам, які здійснюють адміністрування державних доходів, тому у межах даного дослідження немає технічної можливості розглянути відповідні податкові розриви.

Проаналізовані методики свідчать про те, що розрахунок податкових розривів має досить потужну методологічну базу, але і потребує значних зусиль з боку податкової адміністрації для організації необхідних інформаційних систем. Аналіз податкового розриву з ПДВ указує на значні обсяги податкових втрат, винятком є 2011-й рік, у якому надходження з ПДВ різко зросли. Причини можуть полягати в активній боротьбі податкової адміністрації з ухиленням від сплати ПДВ або маніпуляціях з відшкодуванням податку. Більш точний розрахунок даного показника і виявлення причин його різкої зміни потребує детальної інформації, проте введення показника податкового розриву в аналітичну діяльність податкових органів в Україні є нагальною потребою, оскільки це дає можливість детально аналізувати діяльність податкової адміністрації.

3.2. КООРДИНАЦІЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

Побудова ефективної системи оцінювання результативності є комплексним процесом, одним із найважливіших завдань якого є вдалий підбір відповідних індикаторів. Цілком зрозуміло, що на сьогодні розроблені складні бази відповідних індикаторів і менеджери організацій можуть використати вже існуючі KPI. Проте основним критерієм ефективності кожного індикатора є його пристосованість до конкретики організації, структурного підрозділу, бізнес-процесу, а іноді – навіть конкретного працівника. Тому у контексті імплементації концепції ключових індикаторів завжди необхідно вирішувати проблему узгодження конкретних KPI та стратегії розвитку організації.

У процесі побудови системи ключових індикаторів результативності діяльності організацій необхідно враховувати такі особливості:

– KPI не повинні бути самоціллю, оскільки їх основним призначенням є допомога в управлінні організацією. Вони мають стати вихідною точкою конструктивного обговорення, спрямованого на поліпшення діяльності організації у майбутньому;
– KPI потрібно розглядати у локальному контексті, оскільки більш важливе значення щодо розвитку організації має порівняння цих індикаторів у часі, ніж з аналогічними показниками інших організацій;
– набір індикаторів KPI повинен бути збалансованим. Так, індикатори результативності повинні бути встановлені співвідносно до індикаторів ефективності, а індикатори вартості надання послуг – залежно від індикаторів якості їх надання та задоволення споживачів;
– після встановлення та визначення ключових індикаторів ефективності вони в обов'язковому порядку мають бути переглянуті та поновлені. Така перевірка допомагає встановити цінність кожного індикатора з погляду управління підприємством та дає змогу оцінити можливість індикаторів генерувати інформацію для подальшого використання;

– опис цільових показників результативності, який здійснюється через систему KPI, повинен доводитися до найвищого організаційного рівня, менеджери якого мають необхідні повноваження і знання для прийняття відповідних організаційних рішень [23].

Непростий, але дійсно ефективний алгоритм формування критеріїв оцінки діяльності персоналу і підрозділів надає концепція «каскадування цілей». Цей алгоритм припускає, що підсумковий результат формується з «вкладів» усіх підрозділів або ділянок бізнес-процесу.

У межах концепції «каскадування цілей» можна виділити три основні принципи:

1) перший принцип каскадування полягає в тому, що всі процеси на підприємстві повинні служити досягненню заданої кінцевої мети або групи цілей. Формування таких цілей – питання стратегії компанії і виходить за межі процедури узгодження цілей та індикаторів;
2) другий принцип полягає в тому, що цілі кожного рівня управлінської ієрархії повинні бути необхідними, а за сукупністю – достатніми умовами для досягнення цілей наступного рівня ієрархії. Інакше кажучи, виконання планів усіма співробітниками підрозділу повинне забезпечувати виконання плану підрозділу;
3) третій принцип – постановка цілей через узгодження. Він припускає, що підлеглому повинні бути ясні цілі наступного і суміжних рівнів, а також зв'язок власної діяльності з їх досягненням. При цьому планований вклад (вимірюваний результат або KPI) повинен бути досяжним, тобто відповідати ресурсам (компетенціями та повноваженням) співробітника [60].

Ці принципи побудови системи оцінювання ефективності діяльності податкових адміністрацій мають бути враховані у процесі імплементації у діяльність Міністерства доходів і зборів концепції ключових індикаторів результативності діяльності.

Розглядаючи дизайн систем податкових адміністрацій крізь призму запровадження системи KPI, необхідно звернути особливу увагу на такі основні моменти:

– вимірювання результативності набуває все більшого значення в секторі державного управління;

– у податкових адміністраціях вимірювання результативності повинне бути пов'язане з процесами стратегічного та оперативного планування;
– індивідуальна результативність має бути тісно пов'язана з результативністю організації;
– індикатори результативності повинні бути кількісними, якісними та своєчасними;
– до основних завдань податкової адміністрації необхідно внести: визначення ключових індикаторів результативності із зазначенням усіх необхідних деталей; встановлення бази, відповідно до якої будуть оцінюватися майбутні результати діяльності; аналіз та звітність про результати оцінювання результативності; встановлення у межах податкової адміністрації відповідальності за результативність діяльності.

Моделювання стратегічних цілей розвитку організації може здійснюватися на різних рівнях цілепокладання: макро-, мезо-та мікрорівні. Цей процес передбачає наявність моделі цілей, що встановлює вид цільової функції та обмежень. Розроблена ієрархія цілей являє собою основу такої моделі. Закінчений вигляд моделі цілей додає визначення переліку метрик і обмежень, тобто якісно-кількісне значення індикаторів, які можуть бути розділені на дві групи: 1) показники, що мають встановлену методику обчислення і відбиваються у статистичній звітності; 2) показники, що не мають встановленої методики визначення, формуються експертами та використовують статистичні та експертні метрики [61].

Ключовим (інтегральним) показником при оцінці ефективності адміністрування податків та митних платежів і контролю за їх сплатою є ефективність з погляду найважливіших соціально-економічних потреб національної економіки. Іншими словами, потенціал податкової адміністрації та її діяльність повинні оцінюватися виходячи з того, який вклад вона робить у вирішення стратегічних завдань економічного розвитку.

Виходячи з цілей розвитку національної економіки, можна виділити щонайменше шість агрегованих елементів оцінки ефективності податкових та митних органів:
– ефективність податкової та митної політики;
– ефективність податкового та митного адміністрування;
– ефективність адміністративно-управлінського потенціалу органу, що здійснює адміністрування державних доходів;

– ефективність використання інформаційних ресурсів;
– ефективність використання матеріально-технічної бази органів, що здійснюють адміністрування державних доходів;
– ефективність людського фактора митних та податкових органів [24].

Агрегований показник ефективності податкового та митного адміністрування повинен відповісти на запитання, чи правильно вибрані цілі адміністрування і наскільки правильно обрані шляхи їх досягнення, наскільки якісно здійснюються митні та податкові процедури. Цілі податкового та митного адміністрування та шляхи їх досягнення визначаються безпосередньо податковими та митними органами. В ідеалі такі цілі повинні бути несуперечливими і відповідати цілям бюджетно-податкової політики.

Оцінювання ефективності адміністративно-управлінського потенціалу податкових та митних адміністрацій повинне «розкласти» загальну ефективність на складові в розрізі структурних підрозділів, окремих напрямів і механізмів діяльності (стратегій, програм, проектів, функцій, технологій, методів). При цьому основне завдання полягає в тому, щоб проаналізувати результативність кожного підрозділу органу, що здійснює адміністрування державних доходів, як взятого окремо, так і в їх взаємодії з погляду синергетичного додавання сил для досягнення цілей податкової політики та податкового адміністрування.

Оцінювання ефективності використання інформаційних ресурсів повинне дозволити зробити висновок про якість документообігу (у тому числі і електронного) щодо його оптимізації при прийнятті тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на реалізацію цілей податкової та митної політики.

Оцінювання ефективності матеріально-технічної бази органів, що здійснюють адміністрування державних доходів, повинне виражати реальний економічний ефект від кожної грошової одиниці, вкладеної в митну систему з коштів державного бюджету.

Оцінювання ефективності використання людського фактора повинне виходити із зіставлення об'єктивних потреб і реальних сукупних здібностей персоналу податкових та митних органів. При цьому в загальну оцінку повинні увійти відповідні професійні знання і вміння грамотно організовувати та здійснювати поточні трудові процеси, усвідомлювати роль податкової та митної адміністрації в розвитку

економіки країни і керуватися цим у своїй повсякденній роботі, застосовувати передові технології та методи організації адміністрування податків та зборів, підвищувати культуру обслуговування клієнтів, протистояти корупції та формувати антикорупційне середовище [24].

Виходячи із внутрішньої структури системи оцінювання результативності податкових та митних органів, очевидно, що відповідні індикатори можуть слугувати як для оцінювання діяльності органів, що здійснюють адміністрування державних доходів у цілому, так і для оцінювання результативності діяльності конкретних співробітників цих органів.

Варто зазначити, що основним напрямом вдосконалення систем показників результативності протягом останнього десятиліття в більшості західних країн було знаходження оптимального балансу між встановленням показників для органів державної влади та конкретних державних службовців, а також встановлення тісного взаємозв'язку між цими показниками.

На сьогодні найбільш поширеним є підхід, за якого на рівні органів державної влади використовуються інтегральні показники результативності, що відображають основні політичні чи економічні параметри його діяльності. Проте під час оцінювання результативності діяльності органів, що здійснюють адміністрування державних доходів, виникають значні труднощі, а саме:

1. Орієнтація на кінцеві результати, які виражаються в соціальному і економічному ефекті, призводить до складності визначення кінцевого вкладу окремо взятого працівника податкових та митних органів в досягнутий результат, оскільки для об'єктивної оцінки його діяльності необхідно сформувати якомога більш чіткі показники.

2. Показники результативності сильно залежать від зовнішніх економічних та політичних ефектів, на які державний службовець не може прямо вплинути. На практиці виявляється дуже складно оцінити кінцеві результати діяльності співробітників митних органів у чистому вигляді, без урахування впливу зовнішніх факторів.

3. Досить складною проблемою є вибір оптимальної кількості критеріїв оцінки результативності діяльності податкової та митної справи. Якщо таких індикаторів буде занадто багато, то складність оцінювання та витрати на моніторинг великої кількості показників можуть перевищувати позитивний результат від практичного використання показників результативності. З іншого боку, у випадку, якщо

показників недостатньо, може проявитися «результат спотворення поведінки» з боку співробітників податкових та митних органів, коли вони переносять усю увагу на види діяльності, які в кінцевому підсумку будуть охоплені індикаторами результативності, і «забувають» про решту посадових обов'язків.

Ураховуючи специфіку діяльності, ефективна система KPI для податкових органів повинна враховувати як інтереси платників податків, оцінюючи їх задоволення податковим сервісом та аналізуючи вплив оподаткування на бізнес-клімат у країні, так і фінансові інтереси держави, уособленням яких виступає податкова адміністрація. Кінцевою метою імплементації системи KPI у діяльність податкових органів є підвищення ефективності адміністрування податків з метою покращання процесу продукування та розподілу суспільних благ у цілях гармонійного розвитку суспільства.

У даному дослідженні розробка системи KPI для органів Міністерства доходів і зборів України здійснюється з урахуванням передових світових практик. У світлі затвердження Стратегічного плану розвитку Міністерства до 2018 року пропонується така структура системи ключових індикаторів результативності:

1) основні KPI у розрізі стратегічних цілей та ініціатив розвитку Міністерства доходів і зборів України – являють собою кількісні та якісні індикатори, які оцінюють прогрес у межах кожної стратегічної ініціативи стратегії розвитку Міністерства (див. Додаток Д);
2) альтернативні розрахункові KPI у розрізі стратегічних цілей та ініціатив розвитку Міністерства доходів і зборів України – являють собою перелік додаткових індикаторів, які кількісно відображають конкретні аспекти діяльності Міністерства доходів і зборів України та можуть бути використані у разі потреби у моніторингу конкретних аспектів діяльності структурних підрозділів Міндоходів (див. Додаток Е);
3) альтернативні KPI для опитування платників податків у розрізі стратегічних цілей та ініціатив розвитку Міністерства доходів і зборів України – оскільки сприйняття податкової адміністрації клієнтами є важливим фактором кінцевого успіху Міністерства, рівень задоволення клієнтів якістю послуг, що надаються Міністерством, повинен бути об'єктом регулярного моніторингу. Оцінити відповідні індикатори можна виключно

за допомогою опитувань цільових груп клієнтів Міністерства. З цією метою сформована додаткова база індикаторів у межах ініціатив, оцінювати ступінь реалізації яких необхідно на основі опитувань платників податків (див. Додаток Ж);

4) альтернативні цільові КРІ у розрізі стратегічних цілей та ініціатив розвитку Міністерства доходів і зборів України – ідентифікація успішності виконання частини завдань, що поставлені як у межах конкретних бізнес-процесів, так і у межах Стратегічного плану розвитку Міндоходів, може бути здійснена лише з використанням бінарних індикаторів (див. Додаток И). Бінарні індикатори являють собою логічні показники, які, як правило, можна виразити відповіддю на запитання у форматі «так/ні». Бінарні індикатори доцільно використовувати для вимірювання досягнення певних конкретних (одиничних) завдань (наприклад, у межах індикатора «Упровадження Кодексу етики працівника Міністерства» єдиним результатом може бути його введення або відсутність такого (тобто, їх можна оцінити за допомогою логічної конструкції «так/ні»)).

3.3. МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ КРІ У РОЗРІЗІ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.10.2013 р. № 869-р було затверджено Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013–2018 роки. Оскільки у 2013 році в одне міністерство було об'єднано Державну податкову адміністрацію та Держмитслужбу, дана стратегія вміщує стратегічні напрями розвитку податкових і митних органів. Запропонована методика орієнтована на стратегічні ініціативи, що розроблені Міндоходів і затверджені Кабміном і стосуються всіх підрозділів у складі Міністерства доходів і зборів України.

У даному підрозділі для кожної стратегічної ініціативи, що закріплена в Стратегічному плані і стосується відповідних підрозділів, наведено такі графи:

– «Ініціатива» – номер ініціативи у Стратегічному плані та її формулювання;
– «Індикатор» – формулювання запропонованого індикатора;
– «Опис індикатора» – мотивація введення індикатора, його сенс та логіка розрахунку;
– «Формула» – формальне подання індикатора;
– «Методологічний коментар» – коментарі розробників стосовно специфіки індикатора, його можливих значень та особливостей вимірювання;
– «Цільове значення» – значення, до якого має прямувати індикатор при підвищенні ефективності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України.

Усі викладені нижче індикатори можуть бути використані Міністерством доходів і зборів України при оцінюванні досягнень у реалізації Стратегічного плану та формуванні системи КРІ. Запропоновані індикатори можуть бути модифіковані та вдосконалені відповідно до специфічних особливостей роботи підрозділів Міністерства.

Стратегічна ціль 1. Підвищення рівня культури сплати податків, зборів, митних платежів, єдиного соціального внеску та позиціонування Міністерства як відкритого та готового до конструктивного діалогу з громадськістю та бізнесом відомства

Ініціатива 1.1. Розширення участі представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень

Індикатор. Відношення кількості пропозицій представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства, що були враховані при прийнятті управлінських рішень, до загальної кількості пропозицій представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства.

Опис індикатора. Для фіскальних органів важливо не тільки відслідковувати та обліковувати всі проведені внутрішні і зовнішні аудити стану справ в організації, але також аналізувати та впроваджувати рекомендації, що виникають. Аналіз суспільної думки є важливим для ідентифікації сфер, які потребують покращання, процедур, що

потрібно оптимізувати, та неузгодженостей, які необхідно проаналізувати та врегулювати. У комплексі це дозволяє підвищити ефективність внутрішнього управління та інформованість при прийнятті управлінських рішень. Слушні зауваження та рекомендації, що надходять від громадськості, мають аналізуватися в короткі терміни, бути загальнодоступними та інтегруватися з планами майбутньої роботи. У цьому контексті фіскальний орган має розробити план дій, що базується на основі отриманих рекомендацій, з наданням пріоритетності найбільш критичним з них.

Формула: (кількість пропозицій та рекомендацій представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства, що надійшли до Міністерства у році N–1 і були враховані при нормотворчій діяльності Міністерства, а також у розробці внутрішніх регулятивних актів до 31 грудня року N / загальна кількість пропозицій та рекомендацій представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства, що надійшли до Міністерства у році N–1) × 100%.

Методологічний коментар. Даний показник покликаний вказувати на те, який відсоток пропозицій та рекомендацій, що надходять ззовні, ураховується в роботі Міністерства. Значення даного індикатора не має дорівнювати 1, оскільки у загальному потоці пропозицій постійно існує певна частка положень, що не можуть бути враховані Міністерством за поточних обставин. Однак у ході реалізації стратегічної ініціативи даний показник має поступово підвищуватися.

Ініціатива 1.2. Систематизація роботи з майбутніми платниками

Індикатор. Кількість реалізованих проектів, спрямованих на формування свідомості платника податків у майбутніх платників.

Опис індикатора. Формування свідомості платника податків має підвищувати рівень добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Проводячи консультаційно-роз'яснювальну роботу серед молоді шкільного віку, Міністерство зміцнює імідж партнера в обслуговуванні платників податків та обов'язкових платежів, а також формує коректне розуміння принципів та необхідності у функціонуванні податкової, митної системи та системи соціального забезпечення.

Формула: кількість проектів з роз'яснення необхідності і переваг дотримання норм податкового та митного законодавства, добровільної сплати податків, що мають постійний характер, а також проводилися одноразово в році N.

Методологічний коментар. До цих проектів потрібно зараховувати всі проекти, у яких цільовою аудиторією є молодь шкільного віку, де організатором або співорганізатором виступає Міністерство доходів і зборів України. Даний індикатор має суттєво підвищитися в ході реалізації стратегічної ініціативи, але не має демонструвати постійне зростання в довгостроковій перспективі.

Стратегічна ціль 2. Формування інформаційного поля про діяльність Міністерства

Ініціатива 2.1. Пропаганда добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Відношення надходження від добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску до загальної суми надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску.

Опис індикатора. Доходи, що адмініструються Міністерством, містять надходження, що декларуються платниками податків та інших обов'язкових платежів, та надходження, що сформувалися внаслідок оцінок податкових зобов'язань та інших обов'язкових платежів, що були проведені Міністерством. Даний індикатор ураховує тільки добровільну сплату внаслідок декларування або надходження, що не супроводжувалися контролем добровільності дотримання податкового законодавства чи заходами примусу виконання зобов'язань платниками. Чим вищим є рівень податкової освіти та моралі, тим вищим є рівень добровільної сплати податків та інших обов'язкових платежів. Ураховуючи той факт, що даний індикатор фокусується виключно на добровільній сплаті, він указує на суспільне сприйняття податкової системи, податкову мораль, прозорість та ефективність програм публічних видатків, простоту податкових та митних законів, якість та ефективність надання послуг платникам.

Формула: (загальна сума податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне

страхування, сплачених добровільно в році N) / (загальні надходження податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N).

Методологічний коментар. Для розрахунку надходжень від добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску необхідно враховувати всі зобов'язання із зазначених платежів, відображені в деклараціях та сплачені як вчасно, так і з запізненням, включаючи відповідні штрафи та відсотки. Це означає, що добровільна сплата не передбачає доходи, отримані в результаті проведення перевірок або примусу до дотримання законодавства.

Цільове значення: **95%.**

Ініціатива 2.2. Упровадження ефективних інноваційних інструментів комунікації з громадянами та бізнесом

Індикатор. Кількість проектів, спрямованих на комунікацію з громадянами та бізнесом, реалізованих у поточному році.

Опис індикатора. З метою ефективної комунікації з представниками бізнесу та громадськості Міністерству необхідно розширити спектр обміну інформацією. Нові канали обміну інформацією мають сприяти формуванню позитивного іміджу Міністерства в бізнес-середовищі та оперативному реагуванню на потреби платників податків та інших обов'язкових платежів. До проектів, спрямованих на комунікацію з громадянами та бізнесом, належать: соціальна реклама, прес-конференції, круглі столи, форуми, конференції, засідання громадської ради, консультації, медіапроекти тощо.

Формула: Кількість проектів, спрямованих на комунікацію з громадянами та бізнесом, що мають постійний характер, а також проводилися одноразово в році N.

Методологічний коментар. До даних проектів необхідно зараховувати всі заходи, у ході яких відбувається обмін інформацією між Міністерством та платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, де організатором або співорганізатором виступає Міністерство доходів і зборів України. Даний індикатор має суттєво підвищитися в ході реалізації стратегічної ініціативи, але не має демонструвати постійне зростання в довгостроковій перспективі.

Стратегічна ціль 3. Удосконалення податкового та митного законодавства

Ініціатива 3.1. Розроблення законодавчих ініціатив у тісному діалозі з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Відношення кількості законодавчих ініціатив платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що були враховані при прийнятті змін до законодавства стосовно податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, до загальної кількості змін до законодавства стосовно податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску.

Опис індикатора. Залучення платників податків та інших обов'язкових платежів до нормотворчої діяльності є загальноприйнятою практикою і сприяє наближенню податкового законодавства та діяльності Міністерства до потреб бізнесу та суспільства.

Формула: (кількість законодавчих ініціатив платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що були враховані при прийнятті змін до законодавства стосовно податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску) / (загальна кількість змін до законодавства стосовно податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску) × 100%.

Методологічний коментар. Даний показник покликаний указувати на те, який відсоток законодавчих ініціатив, що надходять ззовні, ураховується в законодавчій роботі Міністерства. Значення даного індикатора не має дорівнювати 1, оскільки у загальному потоці пропозицій постійно існує певна частка положень, що не можуть бути враховані Міністерством. Однак у ході реалізації стратегічної ініціативи даний показник має поступово підвищуватися.

Стратегічна ціль 4. Неупереджене та справедливе застосування законодавства

Ініціатива 4.1. Удосконалення механізму застосування апеляційних процедур

Індикатор. Сума стягнутих додатково нарахованих податкових зобов'язань у результаті розгляду апеляцій / Сума донарахованих податкових зобов'язань, за якими подано апеляції.

Опис індикатора. Ефективність роботи Міністерства при розгляді апеляцій визначається обґрунтованістю попередніх рішень, щодо яких подано апеляції, а також скоординованістю дій підрозділів та представників Міністерства при застосуванні апеляційних процедур. Кінцевим індикатором якості контрольно-перевірочної роботи Міністерства, а також супроводження справ під час застосування апеляційних процедур має виступати відсоток кінцевих рішень на користь Міністерства, що мають наслідком додаткові бюджетні надходження.

Формула: (сума стягнутих додатково нарахованих податкових зобов'язань у результаті розгляду апеляцій у році N) / (сума донарахованих податкових зобов'язань, за якими подано апеляції в році N).

Методологічний коментар. Даний показник повинен бути максимально наближеним до 1. Очікується його зростання в перші роки після реалізації заходів, передбачених стратегічною ініціативою.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 4.2. Упровадження практики застосування податкового компромісу

Індикатор. Відношення оскаржень рішень контролюючих органів, що вирішені у досудовому порядку, до загальної кількості оскаржень рішень контролюючих органів.

Опис індикатора. Практика податкового компромісу має сприяти досудовому оскарженню рішень підрозділів Міністерства і виробленню механізмів досягнення узгоджених позицій щодо фінансових зобов'язань між контролюючим органом і платником податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Формула: кількість оскаржень рішень контролюючих органів у році N, що вирішені у досудовому порядку, до загальної кількості оскаржень рішень контролюючих органів.

Методологічний коментар. Значення даного індикатора не має дорівнювати 1, оскільки судовий порядок оскарження рішень контролюючих органів є невід'ємною складовою процесу адміністрування податків та інших обов'язкових платежів. Однак у ході реалізації стратегічної ініціативи даний показник має поступово підвищуватися.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 4.3. Забезпечення єдиного підходу до застосування законодавства

Індикатор. Створено та введено в експлуатацію «Єдину базу податкових знань».

Опис індикатора. Даний індикатор указує на створення єдиної бази знань щодо трактування законодавства у сфері оподаткування та митного законодавства, яка сприятиме узгодженню позицій Міністерства та платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. «Єдина база податкових знань» має сприяти зниженню кількості правових колізій та оскаржень рішень контролюючих органів. Єдине трактування норм законодавства також сприятиме скороченню апеляційних процедур та витрат часу на дотримання законодавства з боку платників та забезпечення дотримання законодавства з боку Міністерства.

Формула: –.

Методологічний коментар. Даний індикатор є бінарною величиною і передбачає значення «так» або «ні», що відповідає позначкам «1», «0» при загальній оцінці діяльності Міністерства.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 4.4. Затвердження єдиних правил та критеріїв підготовки відповідей на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Запровадження Єдиних правил підготовки відповідей на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що встановлюють критерії повноти, ясності та обґрунтованості.

Опис індикатора. Надання вичерпних відповідей на запити платників та повних податкових і митних консультацій (роз'яснень) сприяє запобіганню розбіжностей у трактуванні законодавства, а та-

кож економії часу на сплату та адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Запровадження даних правил є індикатором руху Міністерства в напрямі уніфікації консультаційно-роз'яснювальної роботи.

Формула: –.

Методологічний коментар. Даний індикатор є бінарною величиною і передбачає значення «так» або «ні», що відповідає позначкам «1», «0» при загальній оцінці діяльності Міністерства.

Цільове значення: **1.**

Стратегічна ціль 5. Зменшення адміністративного навантаження на громадян та бізнес

Ініціатива 5.1. Спрощення форм декларацій та зменшення кількості інформації, що надається платниками

Індикатор. Відношення декларацій, у яких було виявлено порушення під час проведення камеральних перевірок, до загальної кількості декларацій, щодо яких проводилися камеральні перевірки.

Опис індикатора. Спрощення форм декларацій та зменшення кількості інформації, що повинна бути відображена, зменшують витрати часу платника на їх заповнення, а також знижують імовірність ненавмисних порушень, які виявляються під час камеральних перевірок декларацій.

Формула: (кількість декларацій, у яких було виявлено порушення під час проведення камеральних перевірок у році N) / (загальна кількість декларацій, щодо яких проводилися камеральні перевірки у році N).

Методологічний коментар. Значення даного індикатора не має дорівнювати 0, оскільки порушення при заповненні декларацій є об'єктивним явищем. Однак у ході реалізації стратегічної ініціативи цей показник має поступово знижуватися.

Цільове значення: **0.**

Ініціатива 5.2. Розроблення простих покрокових інструкцій заповнення декларацій для фізичних осіб, а також підприємств середнього та малого бізнесу.

Індикатор. Відношення декларацій, у яких було виявлено порушення під час проведення камеральних перевірок, до загальної кількості декларацій, щодо яких проводилися камеральні перевірки для фізичних осіб, суб'єктів господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування.

Опис індикатора. Розроблення простих покрокових інструкцій заповнення декларацій для фізичних осіб, а також підприємств середнього та малого бізнесу зменшує витрати часу платників на їх заповнення, а також знижує імовірність ненавмисних порушень, які виявляються під час камеральних перевірок декларацій.

Формула: (кількість декларацій фізичних осіб, суб'єктів господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, у яких було виявлено порушення під час проведення камеральних перевірок у році N) / (загальна кількість декларацій фізичних осіб, суб'єктів господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, щодо яких проводилися камеральні перевірки у році N).

Методологічний коментар. Значення даного індикатора не має дорівнювати 0, оскільки порушення при заповненні декларацій є об'єктивним явищем. Однак у ході реалізації стратегічної ініціативи даний показник має поступово знижуватися.

Цільове значення: **0.**

Ініціатива 5.3. Розвиток взаємодії з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування щодо обміну інформацією про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Середній час надання Міністерством доходів і зборів, іншими державними органами та органами місцевого самоврядування інформації про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Опис індикатора. Швидка відповідь на запити зовнішніх організацій сприяє визначеності щодо застосування норм законів і робить податкову систему більш прозорою, а податкові органи підзвітними. Налагодження тісних комунікацій також дозволяє більш ефективно адмініструвати податки та інші обов'язкові платежі, тому динаміч-

ність обміну інформацією є вкрай важливим індикатором, що напряму залежить від технологічної оснащеності відповідних підрозділів Міністерства та професійності співробітників.

Формула: (час, що був витрачений підрозділами Міністерства на офіційні відповіді на запити державних органів та органів місцевого самоврядування в році N) / (загальна кількість офіційних відповідей на запити державних органів та органів місцевого самоврядування в році N).

Методологічний коментар. Даний індикатор не містить відповіді та консультації Міністерства, що надаються в особистому або телефонному режимі з приводу стандартних питань оподаткування, сплати мита та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Цільове значення: –.

Стратегічна ціль 6. Розробка та впровадження ефективної моделі надання сервісу громадянам та бізнесу

Ініціатива 6.1. Упровадження практики управління сервісом Міндоходів

Індикатор. Відсотковий розподіл скарг клієнтів по кожному сервісу Міністерства.

Опис індикатора. Управління сервісом має підвищити ефективність надання послуг та оптимізувати діяльність Міністерства. Для розрахунку даного індикатора необхідно вести облік скарг платників щодо сервісів і класифікувати їх. Зміщення у структурі скарг є індикатором сервісів, на які треба звернути особливу увагу в діяльності Міністерства.

Формула: (кількість скарг платників щодо сервісу X у році N) / (загальна кількість скарг на сервіси Міністерства в році N).

Методологічний коментар. Відсоток скарг розраховується для кожного з сервісів Міністерства і відображається у вигляді таблиці по кожному з сервісів.

Цільове значення: –.

Ініціатива 6.2. Упровадження практики управління послугами для платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Розроблено і впроваджено в щорічне опитування платників блок питань щодо очікувань і потреб платників відносно існуючого та бажаного набору послуг Міністерства.

Опис індикатора. Постійний аналіз думки платників щодо послуг Міністерства дозволяє зробити процес управління ними динамічним і гнучким. Упровадження даного блоку питань дозволить структурувати послуги і сформувати найбільш затребуваний набір послуг, проаналізувати економічну доцільність і готовність матеріально-технічної бази Міндоходів для впровадження послуг, проводити на постійній основі аналіз очікувань платників у межах існуючого і очікуваного набору послуг з подальшим оновленням набору послуг та внесенням необхідних коригувань.

Формула: –.

Методологічний коментар. Даний індикатор є бінарною величиною і передбачає значення «так» або «ні», що відповідає позначкам «1», «0» при загальній оцінці діяльності Міністерства.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 6.3. Покращання обслуговування великих платників податків

Індикатор. Показник витрат великих платників податків на співробітництво з податковими органами.

Опис індикатора. Індикатор, який відображає зміну загальних поточних витрат на дотримання податкового законодавства, які несуть великі бізнес-структури внаслідок процесу сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, змін та нововведень у процесах та продуктах Міністерства. Ці витрати оцінюються з погляду часу і грошей, необхідних для виконання зобов'язань перед Міністерством. У контексті того, що політика Міністерства спрямована на побудову більш простої та конкурентоспроможної податкової системи та більш справедливої економіки, метою даної ініціативи є мінімізація тягаря, який відчувають сумлінні платники податків при запровадженні змін у діяльність

відомства. У спрощенні та вдосконаленні процесів адміністрування податків вбачається шлях здешевлення виконання платниками їх податкових зобов'язань. З іншого боку, запровадження простих та більш дешевих механізмів дозволить звільнити деякий бізнес-ресурс для ефективного функціонування національних підприємств.

Формула: $CB = NT \times (CCPT - FCPT)$,

де CB – зміна витрат клієнтів на дотримання податкового законодавства;

NT – кількість транзакцій;

$CCPT$ – поточна вартість податкової транзакції;

$FCPT$ – майбутня вартість податкової транзакції.

Методологічний коментар. Позитивне значення даного показника свідчить про те, що майбутні витрати є нижчими від теперішніх, тобто процес адміністрування став більш ефективним. Таким чином, загальне зростання індикатора свідчить про зменшення навантаження сумлінних платників податків на виконання власних податкових зобов'язань.

Цільове значення: – .

Стратегічна ціль 7. Розвиток наявних і впровадження інноваційних електронних сервісів для громадян та бізнесу

Ініціатива 7.1. Упровадження нових та вдосконалення наявних електронних сервісів обслуговування

Індикатор. Відсоток платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що подають звітність через електронні сервіси Міністерства.

Опис індикатора. Розвиток електронних сервісів обслуговування передбачає передусім розробку і впровадження системи електронного звітування. Розвиток інших сервісів передусім покликаний мінімізувати витрати платників на ведення податкового обліку та обмін інформацією з Міністерством. Таким чином, реалізація даної стратегічної ініціативи прямо чи опосередковано впливатиме на електронне звітування платників.

Формула: (кількість форм звітності, поданої платником через електронний сервіс з і-го податку, збору, митного платежу, єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N) / (кількість форм звітності, поданої платником з і-го податку, збору, митного платежу, єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N).

Методологічний коментар. При розрахунку даного показника повинен вестися облік щодо форм подання звітності за всіма видами податків, зборів, митних платежів та єдиним соціальним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, при формуванні звіту за календарний рік індикатор повинен відображатися окремо щодо кожного із зазначених платежів.

Цільове значення: 1.

Ініціатива 7.2. Створення «єдиного вікна» для подання звітності в електронному вигляді до Міністерства, Пенсійного фонду та Держстату

Індикатор. Витрата часу на подання платником звітності до Міністерства, Пенсійного фонду та Державної служби статистики

Опис індикатора. Ключовими та бажаними рисами податкової системи є серед іншого чіткі та зрозумілі податкові закони та правила, спрощені форми податкової звітності, скорочення часу на підготовку, подання звітності та сплату необхідних платежів до бюджету. Усе це також знижує вартість адміністрування податків для Міністерства та вартість дотримання законодавства для платників. Середній час, необхідний на подання платником звітності до Міністерства, Пенсійного фонду та Державної служби статистики, напряму впливає на сприйняття платниками якості сервісів, що надаються Міністерством. Таким чином, розрахунок даного індикатора має вказувати на рівень автоматизації процесів звітування, на кількість доступних каналів для подання звітів та сплати зобов'язань, а також на основні труднощі, з якими стикаються платники при цьому.

Формула: –.

Методологічний коментар: Даний індикатор оцінює середню кількість часу, необхідного на заповнення та подання звітності платниками. Інформація про витрати часу кожним конкретним платником отримується в ході щорічних опитувань і є результатом їх власної оцінки. Даний показник може бути розраховано окремо для кожно-

го виду звітності, що подається до Міністерства, Пенсійного фонду та Держстату, а також окремо для різних видів платників.

Цільове значення: –.

Ініціатива 7.3. Створення необхідних умов для ефективного розвитку електронних сервісів

Індикатор. Відношення кількості робочих місць, які передбачають обмін інформацією з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що забезпечені телекомунікаційним обладнанням для забезпечення централізованого захищеного доступу до Інтернету з комп›ютерної мережі Міндоходів, до загальної кількості таких робочих місць.

Опис індикатора. Ефективне функціонування електронних сервісів передбачає забезпечення технічної оснащеності робочих місць. Технічні можливості, якими забезпечено персонал, є передумовою повноцінної реалізації стратегічних ініціатив.

Формула: (кількість робочих місць, які передбачають обмін інформацією з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що забезпечені телекомунікаційним обладнанням для забезпечення централізованого захищеного доступу до Інтернету з комп'ютерної мережі Міндоходів, у році N**) / (**кількість робочих місць, які передбачають обмін інформацією з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску в році N).

Методологічний коментар. Даний індикатор оцінює технологічну забезпеченість робочих місць для того, щоб був реалізований ряд стратегічних ініціатив з інформатизації та оптимізації бізнес-процесів Міністерства. Значення індикатора повинне наближатися до 1.

Цільове значення: **1.**

Стратегічна ціль 8. Підвищення ефективності процедур митного контролю

Ініціатива 8.1. Удосконалення системи електронного декларування товарів

Індикатор. Частка митних декларацій та документів, що подаються з митною декларацією, оформлених в електронному вигляді

без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених митних декларацій на товари та документів, що подаються з митною декларацією, за умови, що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях.

Опис індикатора. Електронне декларування прискорює процес адміністрування митних платежів і призводить до зниження витрат бізнесу на оформлення вантажів. Удосконалення систем електронного декларування товарів повинне проявлятися в можливості подати якомога більшу кількість звітності в електронному вигляді. Такі можливості повинні бути забезпечені не тільки деклараціями про наявність подібних сервісів, але й простотою реальних процедур.

Формула: (кількість митних декларацій та документів, що подаються з митною декларацією, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії в році N) / (кількість оформлених митних декларацій на товари та документів, що подаються з митною декларацією, у випадках, коли товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях у році N).

Методологічний коментар: Даний індикатор оцінює технологічну здатність митниці, а також відсутність законодавчих перепон до повноцінного функціонування електронних форм звітності. Значення індикатора повинне наближатися до 1.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників

Індикатор. Граничний час проходження митних процедур при розміщенні товарів під митний режим експорту (імпорту (випуску для вільного обігу), транзиту) для товарів, які не підлягають додатковим видам державного контролю і не ідентифіковані як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки.

Опис індикатора. Показник характеризує діяльність митних органів, спрямовану на скорочення витрат зацікавлених осіб, створення найбільш сприятливих умов при митному декларуванні та випуску товарів, які розміщені під митну процедуру експорту або митну процедуру тимчасового вивезення, шляхом зменшення часу здійснення митних

операцій. Поставка вважається ризиковою (такою, що вимагає проведення додаткової перевірки) у випадку, якщо стосовно щонайменше одного товару, задекларованого в декларації на товари (далі – ДТ), застосовано будь-який захід з мінімізації ризику відповідно до профілю ризику або на підставі власного рішення митного поста.

Формула: (кількість ДТ, які розміщуються під митну процедуру експорту (імпорту (випуску для вільного обігу), транзиту), щодо яких не застосовуються вивізні (ввізні) мита, і на товари, що розміщуються під митну процедуру тимчасового вивезення (ввезення)), за якими випуск товарів завершений не пізніше 4 годин з моменту реєстрації ДТ, а в разі якщо ДТ зареєстрована менш ніж за 4 години до завершення часу роботи митного органу – не пізніше 4 годин з моменту початку роботи цього митного органу/кількість ДТ, поданих на товари, що розміщуються під митну процедуру експорту (імпорту (випуску для вільного обігу), транзиту), щодо яких не застосовуються вивізні мита, і на товари, що поміщаються під митну процедуру тимчасового вивезення (ввезення).

Методологічний коментар. Показник розраховується на щорічній основі, для цілей розрахунку показника при обчисленні терміну випуску товарів не враховуються такі часові періоди: час (кількість годин робочого часу митного органу), на який продовжено термін випуску товарів для проведення або завершення форм митного контролю; вихідні і святкові дні з урахуванням режиму робочого часу, встановленого в митному органі; час, протягом якого технічні збої в роботі штатних програмних засобів не дозволяли здійснити необхідні митні операції при проведенні митного контролю та оформленні товарів. Значення показника – найменше значення показника з 95 відсотків кращих результатів від кількості зафіксованих за звітний період значень показників (решта 5 відсотків найменших результатів від 100 відсотків необхідні для захисту значення показника від помилок введення даних, а також нехарактерних результатів, пов'язаних з форс-мажорними ситуаціями).

Цільове значення: –.

Ініціатива 8.3. Упровадження концепції «єдиного вікна» під час митного контролю та оформлення товарів

Індикатор. Час проведення митних процедур, необхідний для випуску товарів при митному оформленні в місці їх декларування, годин.

Опис індикатора. Скорочення значення показника має відбуватися за рахунок подальшого спрощення і пришвидшення проведення митних процедур шляхом активізації роботи з упровадження електронного декларування, попереднього інформування, системи управління ризиками і постаудиту на основі сучасних інформаційних технологій, введення технічних засобів митного контролю і дотримання принципу вибірковості і достатності митного контролю.

Формула: $N_{вр} = \frac{\sum T_{час}}{V_{заг.}} \times 100,$

де $T_{час}$ – час проведення митних процедур, необхідний для випуску товарів при митному оформленні в місці їх декларування, годин;

$V_{заг.}$ – загальна кількість ВМД, оформлених за звітний період, що відібрані для розрахунку показника.

Методологічний коментар. Показник розраховується на щорічній основі, у період упровадження стратегічної ініціативи повинне спостерігатися значне зниження даного індикатора.

Цільове значення: –.

Ініціатива 8.4. Упровадження системи попереднього інформування територіальних органів Міндоходів перевізниками про переміщення вантажів

Індикатор. Відношення кількості попередніх повідомлень територіальних органів Міндоходів про переміщення вантажів до загальної кількості вантажів, що перетнули митний кордон.

Опис індикатора. Попереднє інформування територіальних органів Міндоходів перевізниками про переміщення вантажів є передовим інструментом полегшення адміністрування митних платежів та проведення митних процедур. Дана стратегічна ініціатива спрямована на поширення попередніх повідомлень, тому її реалізація має відображатися у збільшенні ваги цього методу проведення митних процедур у загальному товарообороті держави.

Формула: (кількість попередніх повідомлень територіальних органів Міндоходів перевізниками про переміщення вантажів у році T) / (кількість вантажів, що переміщені через митні пости в році N).

Методологічний коментар. Значення даного індикатора не має дорівнювати 1, оскільки у загальному потоці вантажів постійно

буде присутня певна частка таких, що не можуть бути оформлені із застосуванням попереднього інформування. Однак у ході реалізації стратегічної ініціативи даний показник має поступово підвищуватися.

Цільове значення: –.

Ініціатива 8.5. Забезпечення автоматизованого оперативного обміну інформацією з митними службами інших держав

Індикатор. Кількість угод про автоматизований обмін інформацією щодо товарів/вантажів, що переміщуються з митними службами інших країн.

Опис індикатора. Індикатор покликаний указати на те, наскільки активно ведеться робота з реалізації стратегічної ініціативи. Збільшення кількості подібних договорів має наслідком формування єдиної системи автоматизованого обміну інформацією щодо товарів/вантажів, що переміщуються.

Формула: кількість угод про автоматизований обмін інформацією щодо товарів/вантажів, що переміщуються, з митними службами інших країн.

Методологічний коментар. Даний показник не має демонструвати постійне зростання, але під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження позитивним буде суттєве збільшення кількості угод.

Цільове значення: –.

Ініціатива 8.6. Розвиток митного постаудиту в межах проведення Міндоходів перевірок

Індикатор. Відношення суми бюджетних надходжень унаслідок постаудиту до загальної суми митних платежів.

Опис індикатора. Спрощення процедур митного оформлення неможливе без підвищення ефективності митного контролю після випуску товарів. Мета постаудиту – перенести частину контрольних процедур з моменту митного оформлення товару на етап перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства. Ефективність усіх заходів з реалізації даної стратегічної ініціативи має відображатися у підвищенні ефективності постаудиту.

Формула: (сума бюджетних надходжень унаслідок проведення постаудиту в році N) / (загальна сума митних платежів у році N).

Методологічний коментар: Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення цього показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 8.7. Розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю

Індикатор. Відношення протоколів про порушення митних правил, що були виявлені внаслідок роботи АСАУР, до кількості товарів та транспортних засобів, що при переміщенні через митний кордон України підпали під застосування митних формальностей з грифом «обов'язкова», які були видані системою АСАУР.

Опис індикатора. Система управління ризиками в митній сфері повинна забезпечувати ефективне виявлення ризиків порушення економічної, екологічної та соціальної безпеки, а також підтримувати баланс достатності та ефективності митного контролю. Ефективність системи управління ризиками може оцінюватися через відсоток правильних сигналів щодо високого ризику порушення митних правил та недотримання митного законодавства. У разі розробки високоякісних профілів ризику та ефективного функціонування системи їх ідентифікації під час митного оформлення такий відсоток має бути високим.

Формула: (кількість протоколів про порушення митних правил, що були виявлені внаслідок роботи АСАУР у році N) / (кількість товарів та транспортних засобів, що при переміщенні через митний кордон України потрапили під застосування митних формальностей з грифом «обов'язкова», які були видані системою АСАУР у році N).

Методологічний коментар. Підвищення ефективності управління ризиками повинне приводити до підвищення точності роботи наявної системи ідентифікації ризиків (АСАУР), тому дане співвідношення має поступово зростати.

Цільове значення: **0,8–0,9.**

Стратегічна ціль 9. Реформування системи притягнення до відповідальності за порушення митних правил

Ініціатива 9.1. Реформування системи відповідальності за порушення митних правил

Індикатор. Частка справ стосовно порушення митного законодавства, у яких відповідачем/позивачем виступає Міністерство, за якими судами прийняті рішення на користь Міністерства, у загальній кількості справ стосовно порушення митного законодавства, розглянутих судами.

Опис індикатора. Реформування системи відповідальності за порушення митних правил передбачає підвищення ефективності розгляду справ у судах, що може бути здійснено через усунення правових колізій, подвійного трактування законодавства, розширення прав і підвищення кваліфікації представників Міністерства у судах. Даний показник є показовим, оскільки дозволяє Міністерству оцінити, наскільки інтерпретація законів у разі, коли іншою стороною судового процесу виступає платник, відповідає баченню судів. Цей показник є важливим при управлінні митними ризиками і впровадженні планів митного аудиту.

Формула: (кількість справ стосовно порушення митного законодавства, у яких відповідачем/позивачем виступає Міністерство і за якими судами прийняті рішення на користь Міністерства в році N) / (кількість справ стосовно порушення митного законодавства, розглянутих судами в році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення цього показника.

Цільове значення: –.

Стратегічна ціль 10. Розвиток митної інфраструктури

Ініціатива 10.1. Удосконалення інфраструктури пунктів пропуску через державний кордон та їх технічного забезпечення

Індикатор. Частка пунктів пропуску через державний кордон України, що мають повну технічну оснащеність відповідно до плану

технічного забезпечення пунктів пропуску через державний кордон України.

Опис індикатора. У межах реалізації стратегічної ініціативи передбачається розробка і впровадження «Стратегії розвитку пунктів пропуску через митний кордон України» для всіх видів транспорту, спрямовану на модернізацію та подальший розвиток митної (транзитної) інфраструктури України. При цьому також передбачається розробити план технічного забезпечення пунктів пропуску сучасними технічними засобами митного контролю, де буде зазначений точний перелік необхідних технічних засобів, якими мають бути обладнані пункти пропуску. Даний показник відображає швидкість та ступінь реалізації ініціативи.

Формула: (кількість пунктів пропуску через державний кордон України, що мають повну технічну оснащеність відповідно до плану технічного забезпечення пунктів пропуску через державний кордон України в році N) / (кількість пунктів пропуску через державний кордон України в році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника. У середньостроковій перспективі всі пункти пропуску мають бути обладнані відповідно до вимог, що диктується передовим світовим досвідом.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 10.2. Організація та забезпечення спільного митного контролю в пунктах пропуску через державний кордон

Індикатор. Відсоток пунктів пропуску, де реалізовано концепцію спільного митного контролю.

Опис індикатора. Реалізація концепції спільного митного контролю сприяє зниженню часу на переміщення товарів і транспортних засобів, а також до економії бюджетних коштів. Ступінь реалізації стратегічної ініціативи можна оцінювати за відносною кількістю пропускних пунктів, де впроваджено даний підхід.

Формула: (кількість пунктів пропуску, де проводиться спільний митний контроль у році N) / (кількість пунктів пропуску через державний кордон України в році N).

Методологічний коментар. Даний показник повинен наближатися до 1, але тотальне запровадження практики спільного митного

контролю є малоймовірним, через те, що існують пункти пропуску, де проведення спільного митного контролю можливе і доцільне. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: –.

Стратегічна ціль 11. Підвищення ефективності методів протидії мінімізації сплати податків

Ініціатива 11.1. Упровадження системи контролю за трансфертним ціноутворенням

Індикатор. Відношення суми додаткових податкових та митних надходжень, що сплачені до бюджету внаслідок дії Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення», до загальної суми податкових та митних надходжень.

Опис індикатора. Система контролю за трансфертним ціноутворенням реалізується в Україні відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення». Частка сум податкових та митних платежів, залучених із застосуванням норм даного Закону, є індикатором його фіскальної ефективності, а також здатності регулювати економічні, у тому числі і податкові, відносини.

Формула: (сума додаткових податкових та митних надходжень, що сплачені до бюджету внаслідок дії Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» у році N) / (загальна сума податкових та митних надходжень у році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 11.2. Забезпечення контролю за проведенням суб'єктами господарювання готівкових розрахунків

Індикатор. Відношення кількості платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне

соціальне страхування, що використовують РРО, до загальної кількості платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що є суб'єктами господарювання.

Опис індикатора. Встановлення реєстраторів розрахункових операцій (РРО) підвищує ступінь контролю за обігом готівки та сприяє детінізації економіки. Поширеність даних пристроїв серед суб'єктів підприємницької діяльності вказує на посилення контролю готівкових операцій.

Формула: (кількість платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що використовують РРО в році N) / (загальна кількість платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що є суб'єктами господарювання в році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 11.3. Упровадження електронних методів проведення перевірок

Індикатор. Відношення коштів, стягнутих унаслідок аудиту щодо правильності нарахування та сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, до сум надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Опис індикатора. Індикатор щодо даної ініціативи повинен відображати приріст бюджетних надходжень, який був забезпечений саме впровадженням електронних методів контрольно-перевірочної роботи. Однак виділення цих ефектів є досить складною процедурою, оскільки відповідно до плану виконання ініціативи електронні методи передбачають не тільки проведення аудиту в електронному режимі, але також оптимізацію процесу аналізу ризиків, підготовки до проведення перевірки, визначення сценарію проведення перевірок. Ураховуючи те, що дана ініціатива матиме комплексний вплив

на контрольно-перевірочну функцію Міністерства, доцільним є саме наведений показник.

Формула: (сума коштів, стягнутих унаслідок аудиту щодо правильності нарахування та сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N) / (загальна сума надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 11.4. Удосконалення системи декларування та адміністрування податків на доходи фізичних осіб

Індикатор. Скорочення розриву добровільної сплати ПДФО.

Опис індикатора. Посилення аналітичних можливостей Міністерства є критичним для розуміння змін у складових процесу адміністрування ПДФО та вдосконалення системи контролю за цим процесом. Відповідно, аналіз скорочення розриву добровільної сплати ПДФО – корисний інструмент при оцінці продуктивності та ефективності адміністрування податку. Логіка та алгоритм розрахунку розриву добровільної сплати ПДФО наведено в п. 3.1 монографічного дослідження.

Формула: ((чисті надходження з ПДФО в році N) / (потенційні надходження з ПДФО в році N)) / ((чисті надходження з ПДФО в році N–1) / (потенційні надходження з ПДФО в році N–1)) × 100%

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника. Поступово може бути досягнуто ситуації, коли подальше скорочення розриву є неможливим або дуже складним завданням, у такому разі позитивним індикатором буде виступати відсутність розширення розриву добровільної сплати ПДФО (відсутність від'ємних значень)

Цільове значення: > 0,5%.

Ініціатива 11.5. Упровадження систем дистанційного контролю за виробництвом спирту, алкоголю, тютюну

Індикатор. Відсоток виконання плану облаштування місць виробництва спирту, алкоголю та тютюну контрольно-вимірювальними приладами, засобами передачі інформації.

Опис індикатора. Реалізація ініціативи передбачає розробку та затвердження плану облаштування контрольно-вимірювальних приладів та засобів передачі інформації в місцях виробництва спирту, алкоголю, тютюну, де має бути визначений перелік відповідних приладів та засобів, а також перелік місць відповідних виробництв. Відповідно, ступінь реалізації ініціативи залежить від того, наскільки оснащені місця виробництва відповідним обладнанням.

Формула: (кількість виробництв спирту, алкоголю, тютюну, що обладнані контрольно-вимірювальними приладами та засобами передачі інформації, в році N) / (загальна кількість виробництв спирту, алкоголю, тютюну в році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника, поступово він повинен досягти значення 1.

Цільове значення: 1.

Стратегічна ціль 12. Посилення функції оцінки та управління ризиками як основи контролю за повнотою сплати податків, зборів та митних платежів

Ініціатива 12.1. Розроблення методик роботи з платниками податків різних категорій ризиків

Індикатор. Коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту: відношення перевірок, за результатами яких було здійснено донарахування обов'язкових платежів, до загальної кількості перевірок платників податків.

Опис індикатора. Даний індикатор відображає якість процесу визначення об'єктів для проведення податкового аудиту. Якщо цей процес базується на надійній та високоякісній інформації відповід-

но до коректної класифікації платників податків, то значна кількість аудитів матиме результатом донарахування платежів. Однак при аналізі та інтерпретації даного показника потрібно мати на увазі, що він може викликати викривлення у поведінці податкових аудиторів, які робитимуть усе, для того щоб знайти будь-які, навіть найдрібніші порушення для покращання статистики. Тому необхідним є введення певних корективів у вигляді ліміту донарахованих сум, перевищуючи які, результати перевірки можуть бути внесені до розрахунку.

Формула: (кількість перевірок, за результатами яких було здійснено донарахування обов'язкових платежів у році N) / (загальна кількість перевірок платників податків у році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: -.

Ініціатива 12.2. Створення системи контролю на всіх етапах переміщення товарів на території України

Індикатор. Відсоток транзитних переміщень товарів територією України, що контролюються за допомогою механічно-електронних замків, у загальному обсязі транзитних вантажних перевезень.

Опис індикатора. Встановлення механічно-електронних замків і відслідковування їх переміщень є одним з інструментів контролю за рухом вантажів. Передусім вони застосовуються до транзитних перевезень, тому даний індикатор специфіковано зазначеним чином.

Формула: (обсяг транзитних переміщень товарів територією України, що контролюються за допомогою механічно-електронних замків, у році N) / (обсяг транзитних переміщень товарів територією України в році N).

Методологічний коментар. Обсяг транзитних переміщень необхідно визначати через кількість транспортних засобів, за допомогою яких здійснюється транзит, або кількість транзитних вантажних відправлень. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: 1.

Ініціатива 12.3. Упровадження проактивного адміністрування податків

Індикатор. Відношення надходження від добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску до загальної суми надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску.

Опис індикатора. Доходи, що адмініструються Міністерством, містять надходження, що декларуються платниками податків та інших обов'язкових платежів, і надходження, що сформувалися внаслідок оцінок податкових зобов'язань та інших обов'язкових платежів, які були проведені Міністерством. Даний індикатор ураховує тільки добровільну сплату внаслідок декларування або надходження, що не супроводжувалися контролем добровільності дотримання податкового законодавства чи заходами примусу виконання зобов'язань платниками. Чим вищим є рівень податкової освіти та моралі, тим вищим є рівень добровільної сплати податків та інших обов'язкових платежів. Ураховуючи той факт, що даний індикатор фокусується виключно на добровільній сплаті, він вказує на суспільне сприйняття податкової системи, податкову мораль, прозорість та ефективність програм публічних видатків, простоту податкових та митних законів, якість та ефективність надання послуг платникам.

Формула: (загальна сума податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, сплачених добровільно в році N) / (загальні надходження податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N).

Методологічний коментар. Для розрахунку надходжень від добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску необхідно враховувати всі зобов'язання із зазначених платежів, відображені в деклараціях та сплачені як вчасно, так і з запізненням, включаючи відповідні штрафи та відсотки. Це означає, що добровільна сплата не передбачає доходи, отримані внаслідок проведення перевірок або примусу до дотримання законодавства.

Цільове значення: 95%.

Стратегічна ціль 13. Посилення централізованої аналітичної функції

Ініціатива 13.1. Проведення аналізу та опрацювання оперативної інформації про податкові та митні ризики, характерні для певних регіонів

Індикатор. Створено регіональну карту тіньових ризиків України.

Опис індикатора. Реалізація даної стратегічної ініціативи передбачає комплекс робіт з розробки методики оцінки і пріоритетності тіньових ризиків, збору інформації про тіньові ризики в різних регіонах України від територіальних органів Міндоходів, налагодженню процесу обміну досвідом між регіонами при аналізі та відпрацюванні тіньових ризиків, упровадженню системи регулярного вивчення та аналізу інформації з різних джерел, розробці і впровадженню плану дій з відпрацювання тіньових ризиків. Фундаментальною складовою даної ініціативи є створення карти тіньових ризиків України, яка є як продуктом проведення зазначених вище робіт, так і засобом для повноцінної реалізації ініціативи.

Формула: –.

Методологічний коментар. Даний індикатор є бінарною величиною і передбачає значення «так» або «ні», що відповідає позначкам «1», «0» при загальній оцінці діяльності Міністерства.

Цільове значення: **1.**

Ініціатива 13.2. Удосконалення системи запобігання виникненню ризиків несплати податків та зборів

Індикатор. Коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту: відношення перевірок, за результатами яких було здійснено донарахування обов'язкових платежів, до загальної кількості перевірок платників податків.

Опис індикатора. Даний індикатор відображає якість процесу визначення об'єктів для проведення податкового аудиту. Якщо цей процес базується на надійній та високоякісній інформації відповідно до коректної класифікації платників податків, то значна кількість аудитів матиме результатом донарахування платежів. Однак при аналізі та інтерпретації даного показника потрібно мати на увазі, що він може викликати викривлення у поведінці податкових аудиторів, які робитимуть усе для того, щоб знайти будь-які, навіть найдрібніші порушення для покращання статистики. Тому необхідним є введення певних корективів у формі ліміту донарахованих сум, перевищуючи які, результати перевірки можуть бути внесені до розрахунку.

Формула: (кількість перевірок, за результатами яких було здійснено донарахування обов'язкових платежів у році N) / (загальна кількість перевірок платників податків у році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 13.3. Комплексна автоматизація процесів управління ризиками, що пов'язані з платниками податків, зборів та митних платежів

Індикатор. Відношення кількості перевірок, проведених у результаті автоматизованого відбору платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування з високим ризиком до загальної кількості перевірок.

Опис індикатора. Реалізація даної ініціативи передбачає підвищення ефективності контрольно-перевірочної діяльності Міністерства, у тому числі завдяки розширенню автоматизації процесу аналізу ризиків і відбору платників податків для аудиту. Оскільки індикатор для оцінки ефективності ризик-менеджменту запропоновано вище (див. стратегічну ініціативу 13.2), даний показник концентрується саме на поширеності процедур автоматизованого відбору платників податків для проведення аудиту і може використовуватися для отримання додаткової інформації при аналізі попереднього показника.

Формула: (кількість перевірок, проведених у результаті автоматизованого відбору платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування з високим ризиком у році N) / (загальна кількість перевірок платників податків у році N).

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве підвищення даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 13.4. Трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу за доходами з урахуванням найкращих світових практик

Індикатор. Відношення відхилення прогнозних надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування до фактичних сум надходжень.

Опис індикатора. Сутність ініціативи полягає в посиленні прогностичної функції Міністерства. Для оцінки якості прогнозів бюджетних надходжень, що закріплені за Міністерством, варто зважати на відхилення прогнозних значень від фактичних. Надійні прогнози бюджетних надходжень не тільки потенційно сприяють бюджетній та економічній стабільності в середньостроковій перспективі, але також надають Міністерству ключовий аналітичний інструмент для формування фіскальної політики та моніторингу діяльності власних підрозділів. Також точні прогнози становлять основоположний елемент покращання планування доходів та забезпечення необхідних ресурсів для виконання видаткової частини бюджету.

Формула: ((сума прогнозних надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N – фактичні надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N) / (фактичні надходження податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в році N)) × 100%.

Методологічний коментар. Для градації результатів оцінок використовуються абсолютні значення індикатора, які повинні бути якомога нижчими. Оптимальним вважається випадок, коли даний показник є меншим за 3%.

Цільове значення: <3%.

Ініціатива 13.5. Оптимізація методологічної складової процесу ведення митної статистики відповідно до міжнародних стандартів

Індикатор. Розбіжність між показниками імпорту України з країн світу (за даними митної служби) і експорту країн світу в Україну (за даними митної служби).

Опис індикатора. Оптимізація митної статистики і приведення її у відповідність до міжнародних стандартів має проявлятися у зниженні розбіжностей в обліку експортних та імпортних товарів. Планується зниження значення показника до рівня не більше 10% за рахунок: по-перше, підвищення ефективності заходів щодо стимулювання рівня дотримання митного законодавства України, які проводяться Міністерством; по-друге, удосконалення системи статистики.

Формула: значення показника розраховується за формулою:

$$R = \frac{S_{імп(У)} - S_{ек(св)}}{S_{ек(св)}} \times 100\%,$$

де $S_{імп(У)}$ – вартість товарів, які ввозяться до України з країн світу (за даними митної статистики зовнішньої торгівлі України), дол. США;

$S_{ек(св)}$ – вартість товарів, які вивозяться з країн світу в Україну (за даними МФВ), дол. США.

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве зниження даного показника, яке повинне досягти рівня, нижчого від 10%.

Цільове значення: **< 10%**.

Стратегічна ціль 14. Удосконалення системи стягнення податкового та митного боргу

Ініціатива 14.1. Розроблення законодавчих ініціатив з прискорення стягнення податкового боргу

Індикатор. Затверджений пакет законодавчих ініціатив щодо прискорення стягнення податкового боргу та збільшення повноважень Міндоходів у цьому напрямі.

Опис індикатора. Для реалізації зазначеної стратегічної ініціативи необхідними є розробка і затвердження змін до існуючого законодавства у даній сфері. Успішна реалізація таких змін буде вказувати на досягнення мети даної ініціативи.

Формула: –.

Методологічний коментар. Даний індикатор є бінарною величиною і передбачає значення «так» або «ні», що відповідає позначкам «1», «0» при загальній оцінці діяльності Міністерства.

Цільове значення: 1.

Ініціатива 14.2. Оптимізація роботи зі стягнення податкового та митного боргу

Індикатор. Давність податкової та митної заборгованості.

Опис індикатора. Класифікація митного та податкового боргу залежно від віку дозволяє ідентифікувати борги з високим потенціалом до стягнення і може використовуватися як інструмент для визначення міри і природи дій, спрямованих на покращання планування діяльності зі стягнення боргів. Пріоритет повинен надаватися менш давнім боргам, оскільки ймовірність їх стягнення є вищою. У той час, як фактор давності не є єдиним при визначенні успішності стягнення податкових та митних боргів, він є важливим при визначенні ефективної стратегії стягнення заборгованості.

Формула: ((сума податкових та митних боргів, що мають давність менше 1 року, станом на 31 грудня року N) / (загальна сума податкового та митного боргу станом на 31 грудня року N)) × 100%.

Методологічний коментар. Даний індикатор розподіляє загальну заборгованість з податків та митних платежів на дві групи: недавній борг (строком до одного року) та давній (строком більше одного року). Така класифікація дозволяє виділити пріоритет стягнення менш давніх боргів, ідентифікувати борги, що порівняно легко стягуються. Відповідно до даної логіки показник має бути якнайнижчим, оскільки недавні борги повинні стягуватися у максимальних обсягах.

Цільове значення: –.

Ініціатива 14.3. Забезпечення стягнення податкового боргу з урахуванням можливості подальшого ведення бізнесу боржником

Індикатор. Відношення розстроченого податкового боргу до загальної суми податкового боргу.

Опис індикатора. Надання можливості подальшого ведення бізнесу боржником передбачає розстрочення податкового боргу, що матиме позитивний вплив на обігові кошти платників. У межах реалізації ініціативи планується введення відповідних сервісів для платників та впровадження законодавчих змін. Кінцевим показником успішності реалізації ініціативи має бути частка податкового боргу, що потрапив під процедуру розстрочення.

Формула: ((сума податкового боргу, що підпадає під процедуру розстрочення, станом на 31 грудня року N) / (загальна сума податкового боргу станом на 31 грудня року N)) ×100%.

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве зростання даного показника.

Цільове значення: –.

Стратегічна ціль 15. Боротьба зі злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сфері

Ініціатива 15.1. Упровадження провідного світового досвіду у сфері запобігання та боротьби зі злочинністю, пов'язаною з несплатою податків, зборів, митних платежів

Індикатор. Відношення додаткових зобов'язань зі сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що були донараховані внаслідок аудиту або розслідувань, до задекларованих зобов'язань зі сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Опис індикатора. Реалізація стратегічної ініціативи передбачає вивчення передового міжнародного досвіду боротьби зі злочинністю у фіскальній сфері, а також підвищення кваліфікації та професіоналізму співробітників Міністерства. Індикатором результативності даної ініціативи мають слугувати суми, що були донараховані в бюджет внаслідок контрольно-перевірочної та слідчо-оперативної роботи, оскільки стратегічна ініціатива спрямована саме на підвищення їх ефективності.

Формула: ((сума додаткових зобов'язань зі сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що були донараховані внаслідок аудиту або розслідувань, станом на 31 грудня року N) / (загальна сума задекларованих зобов'язань зі сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування станом на 31 грудня року N)) × 100%.

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве зростання даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 15.2. Розвиток аналітичної функції оперативно-слідчих підрозділів Міндоходів

Індикатор. Відсоток розслідувань оперативно-слідчих підрозділів Міністерства, що спричинили донарахування податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування або інші додаткові бюджетні надходження

Опис індикатора. Інформатизація оперативно-слідчих підрозділів, залучення фахівців ззовні та підвищення кваліфікації власного персоналу мають сприяти більш ефективному виявленню злочинів у фіскальній сфері. У підсумку повинна збільшитися кількість розслідувань, які приводять до додаткових бюджетних надходжень.

Формула: ((кількість розслідувань оперативно-слідчих підрозділів Міністерства, що спричинили донарахування податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування або інші додаткові бюджетні надходження станом на 31 грудня року N) / (загальна кількість розслідувань оперативно-слідчих підрозділів Міністерства станом на 31 грудня року N)) × 100%.

Методологічний коментар. Під час реалізації стратегічної ініціативи і в перші роки її супроводження має спостерігатися суттєве зростання даного показника.

Цільове значення: –.

Ініціатива 15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство щодо сплати податку на додану вартість

Індикатор. 1. Відсоток перевірок, що завершилися донарахуваннями до бюджету: міжнародний і великий бізнес, малі та середні підприємства. 2. Продуктивність ПДВ.

Опис індикатора. Податкові перевірки є ключовим інструментом, який використовується податковими адміністраціями для протидії ухиленню від оподаткування. Їх основна мета полягає у виявленні випадків ухилення від оподаткування та їх запобіганню, а також розслідуванні податкового шахрайства. Крім того, перевірки мають превентивний характер, оскільки сприяють добровільному дотриманню податкового законодавства та певною мірою «виховують» платників податків за рахунок збільшення імовірності виявлення і покарання за податкове шахрайство. Індикатор № 1 відображає відсоток ефективного збирання додаткових податкових зобов'язань, які нараховані як коригування за результатами податкового аудиту.

З іншого боку, практика адміністрування ПДВ в Україні склалася таким чином, що у цій сфері існує значний простір для шахрайства та ухилення від сплати податків. Тому першочерговим завданням Міндоходів є усунення таких схем і підвищення продуктивності ПДВ для бюджету (індикатор № 2).

Формула: 1) (додаткові податкові зобов'язання, сплачені за результатами податкових перевірок у році N / додаткові податкові зобов'язання, нараховані до сплати за результатами податкових перевірок у році N) × 100%.

2) ((чисті податкові надходження ПДВ у році T / сукупне приватне споживання у році N) / стандартна ставка ПДВ) × 100%.

Методологічний коментар. 1. Високе значення даного індикатора свідчить про високу професійність, відповідність чинному законодавству та ефективність податковому аудиту. Низьке значення індикатора свідчить про високий рівень ефективного судового оскарження результатів перевірок податкових органів з боку платників податків. Ускладнення в розрахунку індикатора може бути пов'язане з тим, що, як правило, фактична сплата додаткових зобов'язань здійснюється у періоді, наступному за періодом їх нарахування. Доцільно проводити розрахунок у розрізі груп платників податків.

2. До складу чистих податкових надходжень необхідно внести надходження від внутрішнього ПДВ та ПДВ на імпорт, тоді як при розрахунку сукупного приватного споживання інформація повинна бути взята з національних рахунків ВВП у поточних значеннях.

Цільове значення: 1) шкала: = 50% →100%; = 30% < 50% → 66%; = 15% < 30% → 33%; < 15% → 0%;

2) максимізація протягом періоду реалізації ініціативи.

Ініціатива 15.4. Удосконалення системи протидії контрабанді та запобігання порушенню митних правил

Індикатор. Відношення вартості конфіскату та грошових покарань до обсягу експортно-імпортних операцій.

Опис індикатора. Для України, економіка якої характеризується значною відкритістю (екпортно-імпортна квота перевищує 100%) та залежністю від імпорту товарів кінцевого споживання (через слабкість вітчизняних галузей, що виготовляють кінцеву продукцію, на імпортну продукцію кінцевого споживання існує постійний попит), існують серйозні загрози порушення митних правил та контрабанди. Проте утворення на базі податкової та митної служби Міністерства доходів і зборів створює якісно нові умови для протидії контрабанді та запобігання порушенню митних правил. Удосконалення процедур митного контролю у пунктах пропуску через митний кордон та посилення аналітичної функції митних підрозділів Міндоходів (у т.ч. через поліпшення взаємодії та обміну інформацією з іншими органами державної влади та іноземними митними адміністраціями, а також використання аналітичних інструментів для автоматизації процесів виявлення порушень митних правил) повинне мати кінцевим результатом скорочення контрабанди та зменшення кількості порушень митних правил.

Формула: (вартість продукції, конфіскованої митними органами при перетині митного кордону України у році N + вартість грошових покарань, які відповідно до чинного законодавства були застосовані до порушників митних правил у році N) / (сукупна вартість імпорту у році N + сукупна вартість експорту у році N).

Методологічний коментар. При розрахунку даного індикатора необхідно брати до уваги вартість товарів, конфіскованих як при спробі ввезення на митну територію України, так і при спробі її вивезення. Крім того, у чисельнику варто відобразити також вартість усіх грошових покарань, нарахованих внаслідок встановлення фактів порушення митних правил при розміщенні товарів в усі існуючі митні режими, незалежно від того, чи сплачені фактично такі кошти до бюджету.

Цільове значення: виходячи з позицій, що дії посадових осіб органів Міндоходів є професійними та неупередженими, показник у процесі реалізації ініціативи має скорочуватися.

Стратегічна ціль 16. Розвиток оперативно-слідчої функції (взаємодія з іншими підрозділами, формування позитивного іміджу)

Ініціатива 16.1. Підвищення рівня взаємодії оперативно-слідчих підрозділів з іншими підрозділами Міндоходів під час виявлення схем ухилення від сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Частка бізнес-процесів Міністерства, у межах яких розроблений план взаємодії з оперативно-слідчими підрозділами Міністерства.

Опис індикатора. Міністерство доходів і зборів, як орган виконавчої влади, що наділений повноваженням по боротьбі з ухиленням від оподаткування та має у своєму складі відповідні оперативно-слідчі підрозділи, повинне максимально ефективно використовувати переваги таких підрозділів. З цією метою необхідно розробити ефективну систему взаємодії структурних підрозділів Міндоходів, які займаються безпосередньо адмініструванням податків, зборів, митних платежів і єдиного соціального внеску, та оперативно-слідчих підрозділів Міністерства. Відповідно до Стратегічного плану розвитку дільність Міндоходів має бути структурована на окремі бізнес-процеси, тому доцільно впроваджувати плани та схеми взаємодії з оперативно-слідчими підрозділами саме в карту бізнес-процесу, а не просто в роботу відповідного департаменту.

Формула: (кількість бізнес-процесів Міндоходів, у які імплементований механізм взаємодії з оперативно-слідчими підрозділами / загальна кількість бізнес-процесів Міндоходів) × 100%.

Методологічний коментар. У межах бізнес-процесів, що визначені такими, де можлива і доцільна взаємодія з оперативно-слідчими підрозділами, має бути розроблений чітко структурований план взаємодії з оперативно-слідчими підрозділами, який має визначати: 1) підстави для залучення оперативно-слідчих підрозділів; 2) механізми координації та обміну інформацією; 3) очікувані результати взаємодії.

Цільове значення: максимізація у межах доцільності залучення оперативно-слідчих підрозділів до бізнес-процесів Міндоходів.

Ініціатива 16.2. Формування позитивного іміджу оперативно-слідчих підрозділів

Індикатор. Кількість скарг на дії оперативно-слідчих підрозділів, за результатами перевірки яких були встановлені факти скоєння правопорушень / загальна кількість скарг на дії оперативно-слідчих підрозділів.

Опис індикатора: Специфіка функціонування оперативно-слідчих підрозділів Міністерства доходів і зборів полягає, як правило, у застосуванні силових методів та методів примусу. У зв'язку з цим у суспільстві можуть виникати питання стосовно правомірності тих чи інших дій оперативно-розшукових підрозділів, несприйняття їх діяльності як прозорої та неупередженої і такої, що здійснюється виключно на основі чинного законодавства.

Оскільки кожен клієнт Міністерства, який вважає, що його права порушені податковими органами, має змогу оскаржити їх дії, можливим критерієм формування позитивного іміджу оперативно-слідчих підрозділів може бути кількість ефективних скарг на їх дії.

Формула: (кількість скарг на дії оперативно-слідчих підрозділів, за результатами перевірки яких були встановлені факти скоєння правопорушень (незалежно від їх відповідності предмету скарги) / загальна кількість скарг клієнтів Міндоходів на дії оперативно-слідчих підрозділів) × 100%.

Методологічний коментар. Під час інтерпретації даного індикатора необхідно звертати увагу на два основні моменти. По-перше, абсолютне значення знаменника – у випадку ефективності дій, спрямованих на формування позитивного іміджу оперативно-слідчих підрозділів Міндоходів, знаменник має мінімізуватися (клієнти менше скаржаться на дії оперативно-слідчих підрозділів). По-друге, одним із критеріїв ефективності діяльності оперативно-слідчих підрозділів є їх функціонування виключно у правовому полі, тому загальне значення індикатора має бути якнайменшим (за умови об'єктивної перевірки скарг на дії оперативно-слідчих підрозділів).

Цільове значення: мінімізація.

Стратегічна ціль 17. Активна взаємодія з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції

Ініціатива 17.1. Вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду щодо протидії корупції

Індикатор. Відношення кількості внутрішніх нормативно-правових актів щодо протидії корупції у Міністерстві, які впроваджують конкретні практики визнаних міжнародних програм протидії корупції, до загальної кількості внутрішніх нормативно-правових актів щодо протидії корупції у Міністерстві.

Опис індикатора. Діяльність з відчуження коштів приватного сектору економіки для наповнення державного бюджету та фінансування послуг суспільного сектору, яка є однією з основних функцій Міністерства доходів і зборів України, традиційно є сферою підвищеного ризику виникнення корупційних дій та недовіри з боку платників податків та інших обов'язкових платежів. Варто зазначити, що це типова проблема перерозподілу коштів у межах системи державних фінансів, тому вона є спільною для органів, що здійснюють акумулювання коштів суспільного сектору економіки у більшості країн світу.

З метою боротьби проти корупційних проявів у сфері державних фінансів (у т.ч. у податкових та митних органах) у світі створено значну кількість міжнародних організацій та програм протидії корупції (Transparency International та ін.). Основним завданням цих інституцій є формування рекомендацій та виокремлення найкращих світових практик боротьби з корупцією. Міндоходів, як сучасний та ефективний орган державний влади, повинне максимально використовувати провідні рекомендації та найкращі практики боротьби з корупцією, активно впроваджуючи напрацювання міжнародних організацій.

Формула: (кількість внутрішніх нормативно-правових актів Міністерства щодо протидії корупції, які запроваджують рекомендації міжнародних організацій та програм протидії корупції / загальна кількість внутрішніх нормативно-правових актів щодо протидії корупції у Міністерстві) × 100%.

Методологічний коментар. Даний індикатор призначений для відображення відповідності антикорупційної нормативно-правової

бази Міністерства провідним світовим зразкам. Водночас при інтерпретації необхідно взяти до уваги, що вітчизняна специфіка діяльності Міндоходів має бути врахована, тому не варто вимагати повної відповідності. До нормативно-правових актів Міністерства щодо протидії корупції, які запроваджують рекомендації міжнародних організацій та програм протидії корупції, необхідно відносити накази, розпорядження, внутрішні листи, службові записки та інструкції, що містять положення з міжнародних нормативно-правових актів та рекомендацій стосовно протидії корупції (бажано з посиланнями на відповідні документи).

Цільове значення: понад 50%.

Ініціатива 17.2. Співпраця з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції

Індикатор. Кількість договорів про співпрацю у сфері протидії корупції з іноземними податковими адміністраціями та міжнародними організаціями.

Опис індикатора. Оскільки Міністерство доходів і зборів України позиціонує себе як прозорий та відкритий орган державної влади, що не сприймає корупцію як явище, особливу увагу у процесі становлення та розвитку Міністерства необхідно звернути на співпрацю з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції. Така співпраця має два позитивних моменти: по-перше, у випадку приєднання Міністерства до міжнародних організацій, програм та ініціатив з питань протидії корупції автоматично підвищується рівень визнання Міністерства у світі та, серед клієнтів; по-друге, співпраця з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції, відкриває Міністерству доступ до рекомендацій та кращих світових практик протидії корупції, дає змогу залучення зовнішніх кваліфікованих аудиторів та консультантів.

Формула: кількість договорів про співпрацю у сфері протидії корупції з іноземними податковими адміністраціями та міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції.

Методологічний коментар. Даний індикатор відображає співпрацю з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції через кількість відповідних укладених угод.

При цьому до розрахунку індикатора необхідно також включити і угоди, що укладені Міндоходів з іноземними податковими адміністраціями, оскільки вони також можуть бути використані для підвищення ефективності боротьби з корупцією.

Цільове значення: максимізація.

Стратегічна ціль 18. Розроблення та впровадження комплексної системи протидії корупції в Міністерстві

Ініціатива 18.1. Розроблення та реалізація стратегії протидії корупції в Міністерстві

Індикатор. 1. Була розроблена та введена стратегія запобігання корупції. 2. Частка кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених за матеріалами підрозділів власної безпеки Міністерства, у загальній кількості корупційних кримінальних справ, порушених всіма правоохоронними органами держави відносно посадових осіб органів Міністерства доходів і зборів України.

Опис індикатора. Оскільки специфіка діяльності Міндоходів тісно пов'язана зі стимулами до рентоорієнтованої поведінки, боротьба з корупцією у Міністерстві має здійснюватися на довгостроковій основі. З цією метою доцільною є розробка стратегії протидії корупції у Міністерстві. Дана стратегія має бути побудована з урахуванням аналізу існуючих сфер корупційних ризиків, Стратегії розвитку Міністерства та з використанням найкращих світових практик.

З іншого боку, зовнішнім проявом реалізації стратегії протидії корупції у Міністерстві може бути ефективне виявлення корупційних дій антикорупційними підрозділами Міністерства.

Формула: (кількість кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених проти посадових осіб Міндоходів за матеріалами антикорупційних підрозділів Міністерства у році N / загальна кількість кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених усіма правоохоронними органами держави відносно посадових осіб органів Міністерства доходів і зборів України у році N) × 100%.

Методологічний коментар. Індикатору № 1 присвоюється значення 100% у випадку, якщо Міністерство має розроблену страте-

гію протидії корупції, ця стратегія реалізується, тобто розроблений конкретний план заходів у межах реалізації стратегії, проводяться антикорупційні тренінги для співробітників, розроблений та імплементований кодекс етики, існує система аналізу корупційних ризиків, використовується спеціальне обладнаня (наприклад, камери).

Індикатор № 2 відображає ефективність боротьби антикорупційних підрозділів Міністерства з проявами корупції. В інтересах Міністерства необхідно максимально виявляти та усувати корупційні дії власними силами, а реалізація стратегії протидії корупції має виявити найбільш ризикові сфери та стати механізмом усунення протиправних дій.

Цільове значення: 100%.

Стратегічна ціль 19. Підвищення ефективності управління персоналом у Міндоходів

Ініціатива 19.1. Розроблення та реалізація кадрової стратегії з урахуванням структури органів доходів і зборів різного рівня

Індикатор. У Міністерстві розроблена та опублікована Стратегія управління персоналом.

Опис індикатора. Персонал є найбільш цінним активом Міністерства доходів і зборів. Труднощі, пов'язані з адмініструванням податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, вимагають підготовленого та кваліфікованого персоналу, особливо у ключових бізнес-процесах Міністерства, таких як податковий аудит та управління податковою заборгованістю. Модернізація функції управління персоналом є необхідним заходом у межах реформи процесів адміністрування податків та обов'язкових платежів. Базисом такої модернізації має стати Стратегія управління персоналом Міндоходів.

Формула: –.

Методологічний коментар. Стратегія має бути спрямована на найм та збереження кваліфікованого персоналу для Міндоходів з метою підвищення його операційної потужності. Типова Стратегія управління персоналом має охоплювати: кадрову політику, режим матеріального стимулювання, плани розвитку персоналу, ІТ-підтримки, програми навчання та підвищення кваліфікації та описи кваліфікаційних характеристик кожного робочого місця. Вкрай важливим моментом є те, що Стратегія управління персоналом має бути поширена у межах органів доходів і зборів (тобто має бути доступною для всіх співробітників Міністерства).

Цільове значення: стратегія управління персоналом Міндоходів розроблена та реалізована.

Ініціатива 19.2. Удосконалення методів комунікації між керівництвом та персоналом Міністерства

Індикатор. У Міністерстві розроблений Порядок комунікації між керівництвом і працівниками Міндоходів, а також чітко визначені основні форми комунікації для різних цільових груп працівників.

Опис індикатора. Міністерство доходів і зборів України, як і кожний сучасний орган, що здійснює адміністрування державних доходів, має довгострокові цілі і Стратегію розвитку. Оскільки дані цілі та Стратегія деталізовані на конкретні ініціативи (які, фактично, є планом заходів з реалізація Стратегії), дана інформація має бути коректно поширена у межах Міністерства з метою чіткого розуміння кожним співробітником визначених завдань та максимально ефективної участі персоналу у реалізації конкретних заходів.

З цією метою необхідно розробити Порядок комунікації між керівництвом і працівниками Міндоходів, який би дозволяв з мінімальними витратами часу та ресурсів обмінюватися інформацією у межах визначених стратегічних орієнтирів та оперативних завдань.

Формула: –.

Методологічний коментар. Для ефективної реалізації Стратегії розвитку Міндоходів необхідно:

1) визначити основні форми комунікації для різних цільових груп співробітників у межах Міністерства, з урахуванням організаційної та функціональної структури;
2) розробити та запровадити Порядок комунікації між керівництвом і працівниками Міндоходів, який би містив:
   а) формальні канали комунікації;
   б) можливість двостороннього обміну інформацією;
   в) механізми зв'язку зі стратегічними цілями Міністерства.

Цільове значення: результатом має бути документ, інструкція або звіт, який визначає основні цільові групи, формальні канали комуні-

кації та механізми, які використовуються для взаємодії та обміну інформацією всередині Міністерства доходів і зборів України.

Ініціатива 19.3. Популяризація культури єдності, професіоналізму та високих етичних стандартів, включаючи неприйняття корупції як явища

Індикатор. Відношення кількості скарг щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів до загальної кількості персоналу Міністерства.

Відношення кількості службових записок щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів до загальної кількості персоналу Міністерства.

Відношення кількості заяв до правоохоронних органів (у т.ч. внутрішніх антикорупційних підрозділів Міністерства) стосовно корупційних дій працівників Міндоходів до загальної кількості персоналу Міністерства.

Опис індикатора. Кваліфіковане, якісне та неупереджене надання послуг платникам податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску має стати пріоритетом новоствореного Міністерства доходів і зборів України. Одним із кроків у цьому напрямі може бути запровадження Кодексу професійної етики працівників Міндоходів, кінцевою метою якого є забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів культурою надання послуг Міністерством. Кількісно даний показник можна виразити через відношення скарг стосовно різних аспектів культури надання послуг до загальної чисельності персоналу Міністерства.

Формула: (((кількість скарг щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів у році N / загальна кількість персоналу Міністерства станом на 31.12 у році N) + (кількість службових записок щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів у році N / загальна кількість персоналу Міністерства станом на 31.12 у році N) + (кількість заяв до правоохоронних органів (у т.ч. внутрішніх антикорупційних підрозділів Міністерства) стосовно корупційних дій працівників Міндоходів у році N / загальна кількість персоналу Міністерства станом на 31.12 у році N)) /3) × 100%.

Методологічний коментар. Кількість скарг щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів у році N містить скарги зовнішніх користувачів послуг Міністерства – платників податків та обов'язкових платежів, органів державної влади, представників іноземних податкових адміністрацій та міжнародних організацій. До службових записок щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів відносять внутрішні скарги працівників стосовно невиконання службових обов'язків, невідповідності рівня кваліфікації займаній посаді, порушення етики держслужбовця. Заяви до правоохоронних органів стосовно корупційних дій у Міністерстві містять також розслідування, які ведуться внутрішніми антикорупційними підрозділами Міндоходів.

Цільове значення: 1.

Стратегічна ціль 20. Розвиток системи безперервного навчання та підвищення рівня мотивації працівників

Ініціатива 20.1. Удосконалення процесу підбору та найму персоналу

Індикатор. Продуктивність персоналу Міністерства.

Опис індикатора. У межах даного індикатора здійснюється розрахунок чистих податкових надходжень на одного співробітника Міністерства доходів і зборів. Такий індикатор деякою мірою може служити критерієм продуктивності посадових осіб Міністерства.

Формула: (чисті податкові надходження за рік N / загальна кількість персоналу у році N).

Методологічний коментар. У той час, як даний індикатор оцінює продуктивність персоналу Міністерства в цілому, доцільно також розділити його за основними функціями та ключовими бізнес-процесами. Кількість персоналу містить загальну кількість співробітників у системі Міністерства станом на 31 грудня року N у всіх офісах, структурних підрозділах центрального апаратуру, регіональних та місцевих підрозділах Міністерства.

Цільове значення: максимізація.

Ініціатива 20.2. Створення умов для професійного зростання та розвитку працівників, їх безперервного навчання

Індикатор. Середня кількість годин навчання на одного співробітника Міністерства.

Опис індикатора. Навчання персоналу Міністерства є найважливішим компонентом політики управління людськими ресурсами. Зміни в організаційній структурі та основних бізнес-процесах адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску повинні супроводжуватися політикою навчання персоналу, яка має забезпечити вирівнювання виробничих потужностей та можливостей персоналу з новими вимогами, які виникають унаслідок еволюції політико-економічного середовища. Водночас необхідно реалізовувати нові можливості та потенціал з метою кращого реагування на зміни економічного середовища. Таким чином, першочергового значення набуває розробка та проведення навчальних курсів, спрямованих на підвищення продуктивності та аналітичних можливостей персоналу при наданні йому нових інструментів допомоги платникам податків, сервісних функцій та функцій ризик-менеджменту.

Формула: (кількість навчальних курсів у році N × кількість годин у межах навчального курсу у році N × кількість співробітників, що взяли участь у навчальних курсах у році N) / (загальна кількість персоналу у році N).

Методологічний коментар. Цей показник вимірює середню кількість годин навчання на одного співробітника Міністерства в аналізованому періоді. У чисельнику формули відображена загальна кількість годин у межах навчальних тренінгів, яка обчислюється шляхом множення (1) загальної кількості навчальних курсів; (2) загальної кількості годин у межах кожного навчального курсу; (3) кількості співробітників, які взяли участь у навчальних курсах, тренінгах. Загальна кількість годин у межах навчальних тренінгів для всіх співробітників ділиться на загальну чисельність персоналу в аналізованому році. Тренінги та навчальні курси охоплюють навчання, передбачені Міністерством для своїх співробітників, навчання, що здійснюються третіми сторонами, семінари та тренінги, проведені за межами податкової адміністрації (на національному або міжнародному рівні). Усі тренінги та навчальні курси повинні безпосередньо стосуватися функціональних обов'язків осіб, які їх проходять.

Цільове значення: максимізація.

Ініціатива 20.3. Створення системи мотивації персоналу, яка базується на оптимальній комбінації матеріальних та нематеріальних стимулів

Індикатор. Плинність кадрів.

Опис індикатора. Низький рівень плинності кадрів може бути показником успішної інституціоналізації та організаційної зрілості. З іншого боку, висока плинність кадрів може бути наслідком політичного втручання та призвести до втрати так званої інституційної пам'яті та недостатньої кадрової укомплектованості Міністерства. Висока плинність персоналу може призвести до зниження фаховості персоналу та довільного застосування податкових норм і правил. Залучення та підтримка належним чином підготовленого персоналу значно підвищить якість, ефективність та результативність податкового адміністрування та забезпечить стабільність та стійкість цього процесу. Проте до інтерпретації даного показника необхідно підходити з обережністю, оскільки останнім часом значна частина податкових адміністрацій країн світу стабілізувала кількість персоналу чи навіть скоротила його або через вплив технологічних змін і зменшення необхідності у використанні людського фактора, або через вплив фінансово-економічної кризи, яка ускладнює найм нових працівників. Дані фактори необхідно враховувати під час інтерпретації даного показника.

Формула: ((кількість працівників, що звільнилися з Міністерства з будь-яких причин у році N / загальна кількість персоналу у році N) + (кількість працівників, що звільнилися з Міністерства з будь-яких причин у році N–1 / загальна кількість персоналу у році N–1) + (кількість працівників, що звільнилися з Міністерства з будь-яких причин у році N–2 / загальна кількість персоналу у році N–2)) / 3 × 100%).

Методологічний коментар. Для розрахунку даного показника беруться до уваги лише зовнішні переміщення персоналу. Внутрішні переміщення персоналу у межах Міністерства не входять до розрахунку.

Цільове значення: мінімізація.

Ініціатива 20.4. Розроблення та впровадження прозорих і зрозумілих систем оцінки персоналу

Індикатор. У Міністерстві розроблена та впроваджена система оцінювання та управління результатами роботи персоналу.

Опис індикатора. Одним із основних ресурсів організацій як приватного, так і публічного сектору є персонал. Персонал Міндоходів щоденно взаємодіє з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, надаючи їм сервісні послуги. Від якості надання цих послуг залежить ефективність як фіскальної, так і стимулювальних та регулятивних функцій. Таким чином, першочерговим завданням є побудова у Міністерстві ефективної системи оцінювання персоналу, яка повинна забезпечити оперативне виявлення та усунення існуючих недоліків з метою забезпечення конструктивного діалогу Міндоходів та його клієнтів. Основним завданням такої системи є оцінювання ефективності діяльності як Міністерства в цілому, так і кожного його співробітника зокрема.

Формула: –.

Методологічний коментар. Міністерство доходів і зборів, як і будь-яка інша організація, повинні мати систему оцінки персоналу. Для отримання максимальної оцінки за цим індикатором (100%) система оцінки персоналу повинна бути автоматизованою. Якщо податковий орган (Міндоходів) має систему оцінки персоналу, але вона не є автоматизованою (наприклад, адмініструється у табличному процесорі MS Excel), даному індикатору присвоюється значення 50%. Якщо податковий орган не має системи оцінки персоналу, даному індикатору присвоюється значення в 0%.

Цільове значення: 100%.

Стратегічна ціль 21. Забезпечення стратегічного управління організацією

Ініціатива 21.1. Розвиток системи управління стратегічними ініціативами Міндоходів

Індикатор. Наявність Офісу управління проектами (ОУП).

Опис індикатора. Реалізація Стратегії розвитку Міністерства вимагає централізованого управління та постійного моніторингу. Подібними завданнями в організації, як правило, займається Офіс управління проектами (ОУП). З огляду на це існує необхідність у створенні в Міністерстві ОУП (як самостійної структурної одиниці або у складі існуючого структурного підрозділу).

Формула: –.

Методологічний коментар. Індикатором результативності у межах даної ініціативи є створення у Міністерстві Офісу управління проектами, який має виконувати такі функції: 1) розробка щорічного оперативного плану-графіка заходів у межах кожної ініціативи; 2) визначення контрольних точок реалізації конкретних заходів та переліку відповідальних; 3) постійний моніторинг якості та вчасності реалізації стратегічних ініціатив; 4) коригування щорічних планів-графіків реалізації стратегічних ініціатив у разі необхідності; 5) забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації стосовно стану виконання стратегічних ініціатив.

Цільове значення: Наявність повнофункціонального Офісу управління проектами.

Ініціатива 21.2. Щорічне оперативне планування в межах виконання Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013–2018 роки

Індикатор. Відсоток виконання заходів, зазначених в оперативних планах.

Опис індикатора. Реалізація Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів вимагає його деталізації на оперативні завдання. З цією метою необхідно затвердити щорічний календарний план-графік виконання дій/підзавдань у межах кожної з ініціатив у розрізі структурних підрозділів Міністерства. У межах такого плану-графіка можна більш ефективно проводити моніторинг реалізації стратегічних ініціатив. Критерієм ефективності може бути відсоток виконання заходів у межах оперативного плану-графіка.

Формула: (загальна кількість заходів у межах щорічного календарного плану-графіка, які виконані у повному обсязі у році N / загальна кількість заходів, зазначених у оперативному плані-графіку заходів) × 100%.

Методологічний коментар. Виконаним варто вважати захід у межах оперативного плану-графіка у рамках кожної з ініціатив, відповідно до якого здійснено всі передбачені цим планом-графіком дії.

Цільове значення: 100%.

Ініціатива 21.3. Комплексне поліпшення обліково-звітної складової діяльності Міністерства

Індикатор. Відношення загальної кількості форм звітності про результати роботи Міндоходів та його територіальних органів після початку реалізації стратегічної ініціативи до аналогічного показника 2013 року.

Опис індикатора. Поліпшення обліково-звітної діяльності Міністертсва доходів і зборів України є важливою складовою його становлення як ефективного органу державної влади. Наявність значної кількості диференційованих форм звітності про результати роботи Міндоходів значно ускладнює комплексну оцінку ефективності його діяльності, потребує додаткових витрат часу та ресурсів. Об'єктивною необхідністю на сьогодні є оптимізація обліково-звітної складової Міністерства, яка має базуватися на мінімізації кількості та оптимізації структури існуючих форм звітності, удосконаленні та уніфікації структури Репозиторія звітної та статистичної інформації. Таким чином, результатом реалізації ініціативи має стати оптимізація кількості (а разом з нею – і змісту) основних форм звітності про результати роботи Міндоходів та його територіальних органів.

Формула: (загальна кількість форм статистичної звітності про результати роботи Міндоходів та його територіальних органів після завершення реалізації ініціативи / загальна кількість форм статистичної звітності про результати роботи Міндоходів та його територіальних органів після завершення реалізації ініціативи станом на 01.01.2013 р.) × 100%.

Методологічний коментар. У даному індикаторі 01.01.2013 р. береться за умовний базис. Розрахунок індикатора необхідно здійснювати, виходячи з переліку основних форм статистичної звітності про результати роботи Міндоходів та його територіальних органів на дату розрахунку (у кінцевому варіанті – на дату завершення реалізації ініціативи) та переліку відповідних форм станом на 01.01.2013 р.

Цільове значення: мінімізація у доцільних межах (доцільність визначається на основі пропозицій відповідних структурних підрозділів та територіальних органів Міністерства).

Ініціатива 21.4. Розроблення та впровадження системи поточного планування роботи Міністерства та його територіальних органів

Індикатор. Відсоток виконання заходів у межах поточного плану роботи Міністерства та його територіальних органів.

Опис індикатора. Для забезпечення стабільного функціонування будь-якої організації необхідні стратегічні цілі розвитку та конкретний план оперативних заходів для їх досягнення. Для Міндоходів, яке затвердило Стратегічний план розвитку Міністерства до 2018 року, першочерговим завдання є запровадження системи поточних планів роботи Міністерства та його територіальних органів, спрямованих на поступове досягнення стратегічних цілей та високоякісне надання послуг платникам податків. Індикатором результативності поточного планування роботи Міністерства та його підрозділів може бути відсоток повного та якісного виконання завдань у межах поточних планів роботи.

Формула: (кількість завдань у межах поточного плану роботи Міністерства та його територіальних органів, що виконані у повному обсязі у році N / загальна кількість завдань у межах поточного плану роботи Міністерства та його територіальних органів) × 100%.

Методологічний коментар. Для визначення ефективності поточного планування доцільною є розробка уніфікованої форми звітності стосовно виконання поточного плану роботи Міністерства та його територіальних підрозділів, яка дасть змогу оперативно проводити моніторинг виконання поточних завдань, у т.ч. завдань у межах поточного плану реалізації стратегічних ініціатив Міністерства.

Цільове значення: 100%.

Стратегічна ціль 22. Активне співробітництво з податковими і митними службами іноземних держав, міжнародними організаціями, а також застосування провідного міжнародного досвіду

Ініціатива 22.1. Активне вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи

Індикатор. Кількість рекомендацій практичних звітів та планів упровадження кращих практик з питань оподаткування та митної

справи, які були повністю або частково реалізовані / кількість рекомендацій практичних звітів та планів впровадження у діяльність Міндоходів кращих практик з питань оподаткування та митної справи, які були складені за результатами вивчення передового світового досвіду, робочих матеріалів міжнародних організацій, візитів до податкових адміністрацій зарубіжних країн.

Опис індикатора. Позитивний світовий досвід адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску має активно використовуватися в діяльності Міндоходів. Кожний захід із вивчення провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи має завершуватися формуванням практичного звіту та плану впровадження кращих практик з питань оподаткування і митної справи у діяльність Міндоходів. Критерієм ефективності реалізації даної ініціативи є відсоток реалізації відповідних планів упровадження «кращих практик» та рекомендацій з практичних звітів, які були сформовані за результатами вивчення провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи.

Формула: (кількість рекомендацій практичних звітів та планів упровадження кращих практик з питань оподаткування та митної справи, які були повністю або частково реалізовані у роках N-N+1/ кількість рекомендацій практичних звітів та планів упровадження у діяльність Міндоходів кращих практик з питань оподаткування та митної справи, які були складені у році N) × 100%.

Методологічний коментар. Під час розрахунку даного індикатора необхідно враховувати часовий лаг, який виникає внаслідок трансформації відповідних рекомендацій у внутрішні накази та розпорядження Міндоходів або законодавчі ініціативи щодо внесення змін до Податкового кодексу України. Тому період реалізації таких рекомендацій і планів упровадження найкращих практик розширений на один рік – до двох років у цілому (за необхідності він може бути значно розширений, а саме можна здійснювати розрахунок індикатора за період реалізації законодавчої ініціативи).

Цільове значення: максимізація за умови доцільності та уникнення загроз адаптивності рекомендацій та планів їх упровадження.

Ініціатива 22.2. Утворення інституту митно-податкових аташе при дипломатичних представництвах України

Індикатор. Відношення дипломатичних представництв України, до складу яких було включено митно-податкові аташе України, до загальної кількості дипломатичних представництв України.

Опис індикатора. Розвиток міжнародного співробітництва за умови максимального захисту національних інтересів є першочерговим завданням будь-якої країни в умовах глобалізації. Однією з основних сфер державної політики є фіскальна, тому Міндоходів має активно брати участь у процесі міждержавного співробітництва. Інститут митно-податкових аташе саме покликаний для захисту національних інтересів у фіскальній сфері через максимальне збереження вітчизняних податкових баз та залучення в Україну іноземних податкових баз. Митно-податкові аташе мають діяти у складі дипломатичних місій та представництв України та забезпечувати чітке дотримання вимог податкового законодавства України. Кількісним індикатором оцінювання реалізації даної ініціативи може бути частка дипломатичних представництв України, до складу яких було включено митно-податкові аташе, у загальній кількості дипломатичних представництв України.

Формула: (кількість дипломатичних місій та представництв України, до складу яких були включені митно-податкові аташе, у році N / загальна кількість дипломатичних місій та представництв України) × 100%.

Методологічний коментар. Для розрахунку індикатора необхідний чіткий перелік країн, щодо яких було прийнято рішення стосовно потреби у присутності митно-податкових аташе, та загальна кількість випадків їх залучення до дипломатичних представництв та місій. Загальна кількість дипломатичних місій та представництв України може бути отримана від Міністерства закордонних справ України.

Цільове значення: 100% відповідно до критеріїв доцільності запровадження в окремих країнах інституту митно-податкових аташе.

Ініціатива 22.3. Системна співпраця з податковими та митними службами іноземних держав, а також міжнародними організаціями, включаючи Внутрішньоєвропейську організацію податкових адміністрацій (IOTA) та Всесвітню митну організацію (WCO)

Індикатор. Кількість запитів на обмін інформацією згідно з угодами про обмін інформацією.

Опис індикатора. Глобалізація національних економік і лібералізація транскордонних фінансових потоків створюють серйозні проблеми для цілісності внутрішніх податкових надходжень. Отже, зростаюча увага до міжнародних аспектів оподаткування є базисом сучасної податкової адміністрації. Обмін податковою інформацією є частиною відповідних угод між податковими адміністраціями та угод про ухилення від подвійного оподаткування. Інформаційні потоки, які формуються внаслідок укладання таких угод, необхідні для контролю транскордонних операцій, і жодна податкова адміністрація не може керувати податковою системою ефективно, базуючись лише на інформації, яка наявна на національному рівні. Це формує нові виклики економічного середовища для підвищення прозорості, взаємної допомоги та співробітництва податкових адміністрацій, які повинні мати доступ до транскордонної інформації. Адекватною мірою успіху, досягнутого у взаємній співпраці між податковими адміністраціями, є міра, у якій реалізовані відповідні угоди та домовленості, виражена через потоки обміну інформацією (відправлені та отримані запити та інформаційні повідомлення).

Формула: ((кількість запитів на обмін інформацією, надісланих Міністерством до міжнародних організацій та податкових і митних служб іноземних держав у році N / кількість запитів на обмін інформацією, надісланих Міністерством до міжнародних організацій та податкових і митних служб іноземних держав у році N–1) – 1) × 100%.

Методологічний коментар. Кількість запитів на обмін інформацією включає в себе всі запити, надіслані Міндоходів до іноземних податкових адміністрацій або міжнародних організації у межах договорів про обмін інформацією, угод про ухилення від подвійного оподаткування, автоматизованої системи обміну податковою інформацією або разових обмінів інформацією. З метою ідентифікації значення даного індикатора використовується така шкала: < 25→ 0; ≥25 та <50→25%; ≥50 та <100→50%; ≥100 та <250→75%; =250→100%.

Цільове значення: 100%.

Стратегічна ціль 23. Проведення регулярної оцінки ефективності роботи структурних підрозділів Міндоходів, формування системи управління якістю їх роботи

Ініціатива 23.1. Упровадження моделі управління бізнес-процесами Міністерства

Індикатор. Відсоток досягнення цільових значень метрик усіх бізнес-процесів Міністерства.

Опис індикатора. Міністерство доходів і зборів України, як орган державної влади, що об'єднав податкову і митну службу, а також функцію адміністрування єдиного соціального внеску здійснює комплексну діяльність, що охоплює багато різноманітних функцій. Оскільки Міндоходів є організаційно складною структурою, виникає необхідність у розбивці його діяльності на окремі бізнес-процеси з метою забезпечення їх ефективності та ефективності організації в цілому. Для управління внутрішніми бізнес-процесами в організації, як правило, використовується спеціальна модель, яка містить специфічний опис кожного бізнес-процесу з визначенням відповідальних осіб, формуванням метрики (кількісних показників здійснення бізнес-процесу) та їх цільових орієнтирів. Обов'язковим елементом системи управління бізнес-процесами є постійний моніторинг виконання відповідних метрик. З погляду реалізації ініціативи найбільш принциповим є досягнення цільових значень метрик кожного бізнес-процесу Міністерства.

Формула: (((кількість метрик бізнес-процесу № 1, за якими цільові значення досягнуті у повному обсязі у році N / загальна кількість метрик у межах бізнес-процесу № 1 у році N) + (кількість метрик бізнес-процесу № 2, за яких цільові значення досягнуті у повному обсязі у році N / загальна кількість метрик у межах бізнес-процесу № 2 у році N) +… + (кількість метрик бізнес-процесу № X, за якими цільові значення досягнуті у повному обсязі у році N / загальна кількість метрик у межах бізнес-процесу № x у році N)) / X) × 100%.

Методологічний коментар. Відсотки виконання конкретних бізнес-процесів необхідно формувати на основі моніторингу регулярної звітності стосовно виконання метрик бізнес-процесів, яка повинна

формуватися відповідальними підрозділами Міндоходів та його територіальних органів.

Цільове значення: 100%.

Ініціатива 23.2. Розроблення методики та формування системи операційних показників для структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів Міндоходів

Індикатор. Розроблено та впроваджено методику оцінки операційних показників для структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів Міндоходів.

Опис індикатора. Функціонування Міндоходів у цілому, а також у розрізі структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів має бути об'єктом постійного моніторингу з метою оперативного усунення виявлених недоліків. З цією метою необхідно розробити уніфіковану систему операційних показників для функціональних та регіональних підрозділів Міністерства зі встановленням конкретних їх цільових значень, які б ураховували специфіку діяльності структурних підрозділів та територіальних органів. Така система створює можливості для порівняння ефективності діяльності підрозділів та територіальних органів, які функціонують у подібних умовах, та може бути ефективним інструментом коригування тих сфер діяльності, у яких існують певні проблеми.

Формула: –.

Методологічний коментар. Система операційних показників для функціональних та регіональних підрозділів Міністерства повинна відповідати критеріям SMART та охоплювати всі ключові бізнес-процеси. Обов'язковою умовою виконання даного індикатора є встановлення цільових значень відповідних операційних показників залежно від специфіки функцій, що виконуються підрозділом/територіальним органом, та характеристик економічного стану території, яка ним обслуговується. Також мають бути створені умови для оперативного підтвердження цільових значень операційних показників за допомогою заходів внутрішнього аудиту.

Цільове значення. Система операційних показників для структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів Міндоходів розроблена у повному обсязі та імплементована у практичну діяльність.

Ініціатива 23.3. Розроблення та впровадження системи оцінювання рівня виконавської дисципліни в Міністерстві та його територіальних органах

Індикатор. Відношення кількості встановлених фактів порушення виконавської дисципліни до загальної кількості доручень.

Опис індикатора. Виконавська дисципліна є одним із ключових факторів ефективної діяльності будь-якої організації. Система оцінювання рівня виконавської дисципліни Міністерства доходів і зборів України повинна охоплювати два основні рівні: виконання доручень органів вищого рівня (Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України) та виконання власних рішень Міндоходів (накази та розпорядження Міндоходів, доручення Міністра та його заступників, керівників структурних підрозділів). З метою оцінювання рівня виконавської дисципліни необхідно здійснювати постійний її моніторинг на предмет порушень. Можливим індикатором результативності у межах даної ініціативи може бути відсоток порушень виконавської дисципліни.

Формула: (загальна кількість встановлених фактів порушення виконавської дисципліни у році N / загальна кількість доручень у році N) × 100%.

Методологічний коментар. До загальної кількості встановлених фактів порушення виконавської дисципліни необхідно віднести: невиконання/неповне виконання доручень органів вищого рівня та власних рішень Міндоходів; невиконання/неповне виконання оперативних планів з реалізації ініціатив у межах Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів; невиконання/неповне виконання поточних планів роботи Міністерства та його територіальних підрозділів; недосягнення цільових значень метрик ключових бізнес-процесів Міністерства. До загальної кількості доручень необхідно включати: загальну кількість доручень органів вищого рівня (Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України), термін виконання яких наступає в році N, загальну кількість власних рішень Міндоходів (накази та розпорядження Міндоходів, доручення Міністра та його заступників, керівників структурних підрозділів), термін виконання яких наступає в році N; загальну кількість завдань у межах реалізації ініціатив відповідно до Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів; загальну кількість завдань та цільо-

вих показників у межах поточних планів роботи Міністерства та його територіальних підрозділів; загальну кількість цільових значень цільових значень метрик основних бізнес-процесів Міністерства.

Цільове значення: 0%.

Ініціатива 23.4. Упровадження найкращих практик внутрішнього аудиту

Індикатор. Результативність внутрішнього аудиту: відношення перевірок, унаслідок яких виявлено порушення, до загальної кількості внутрішніх перевірок.

Опис індикатора. Функція внутрішнього аудиту має ключове значення у таких установах, як податкові адміністрації, для яких забезпечення впевненості у тому, що організація виконує свої функції ефективно і прозоро та з високим рівнем відповідальності, є важливою метою. Крім того, служба внутрішнього аудиту відіграє значну роль у боротьбі з корупцією та запобігає порушенням встановленої практики у сфері податкового адміністрування. Даний індикатор безпосередньо стосується внутрішніх контрольних заходів, спрямованих на запобігання діям, що вчиняються з порушенням чинного податкового законодавства та практик адміністрування податків і зборів, та/або діям, що містять ознаки корупції.

Формула: (кількість заходів внутрішнього аудиту, які призвели до ідентифікації порушень чинного податкового законодавства та практики адміністрування податків і обов'язкових платежів та/або корупції у діях персоналу Міністерства у році N / загальна кількість заходів внутрішнього аудиту, проведених у році N) × 100%.

Методологічний коментар. Упровадження найкращих практик внутрішнього аудиту повинне на початкових етапах підвищити відсоток виявлених порушень у діяльності посадових осіб Міністерства. З іншого боку, процедура відбору об'єктів для здійснення заходів внутрішнього контролю, спрямованих на виявлення дій, що вчиняються з порушенням чинного податкового законодавства та практик адміністрування податків і зборів, та/або дій, що містять ознаки корупції, має бути максимально результативною з метою економії витрат робочого часу та ресурсів. Максимізація даного показника на початкових етапах реалізації ініціативи може бути наслідком значної кількості порушень, які ідентифіковані та не усунуті. Максимізація індикатора на завершальному етапі реалізації ініціативи має свідчити про ефективність процедури відбору об'єктів для внутрішнього аудиту та безпосередню ефективність дій у межах діяльності з внутрішнього контролю.

Цільове значення: 100%.

Ініціатива 23.5. Проведення регулярного незалежного аудиту інформаційно-телекомунікаційних систем та інформаційної безпеки

Індикатор. Частота проведення перевірок ІТ та інформаційної безпеки сторонніми та незалежними організаціями.

Опис індикатора. В умовах активного використання інформаційно-телекомунікаційних систем у процесі адміністрування податків, зборів та інших обов'язкових платежів інформаційна безпека набуває особливого значення. Для забезпечення ефективного функціонування програмних комплексів Міністерства, забезпечення надійності зберігання даних та підтримання актуальності інформаційно-телекомунікаційних систем необхідне запровадження дворівневої системи аудиту таких систем. Перший рівень становить незалежний внутрішній ІТ-аудит, який має проводитися відповідним структурним підрозділом Міндоходів. Другий рівень повинен містити незалежний зовнішній ІТ-аудит, що здійснюється на замовлення Міністертсва доходів і зборів сертифікованими компаніями. З метою реалізації даної ініціативи має бути розроблений відповідний графік проведення незалежного внутрішнього та зовнішнього аудиту. Даний графік повинен враховувати специфіку функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем Міністерства, а саме: оптимальну частоту перевірок на наявність електронних загроз, оптимальну частоту здійснення оновлень програмних комплексів тощо. Для забезпечення якісного функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем та забезпечення інформаційної безпеки Міндоходів профільними спеціалістами має бути визначена оптимальна частота проведення незалежного аудиту, якої потрібно чітко дотримуватися.

Формула: кількість проведених незалежних внутрішніх та зовнішніх аудитів ІТ / одиниця часу

Методологічний коментар. Ураховуючи специфіку функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем та нестабільність се-

редовища інформаційної безпеки, до розрахунку нормативів частоти зовнішніх та внутрішніх незалежних аудитів ІТ мають бути залучені профільні експерти. У межах даного індикатора необхідно звертати особливу увагу на досягнення встановлених нормативів. Оскільки виникнення загроз для інформаційної безпеки неможливо передбачити, кількість незалежних аудитів може значно перевищувати встановлений розмір лімітів.

Цільове значення: досягнення встановлених нормативів частоти проведення незалежного внутрішнього та зовнішнього аудиту ІТ.

Стратегічна ціль 24. Оптимізація організаційної та функціональної структури Міндоходів

Ініціатива 24.1. Запровадження табелів територіальних органів Міністерства

Індикатор. Відсоток охоплення територіальних органів Міністерства системою табелів.

Опис індикатора. Табелі територіальних органів Міндоходів як уніфікований документ, що розкриває інформацію стосовно організаційної та функціональної структури конкретного територіального органу, економічної характеристики території, яку він обслуговує, є потенційно ефективним інструментом управління такими органами. Ще однією перевагою табелів є те, що вони мають формуватися в автоматизованому режимі, який дозволяє проводити їх регулярну автоматизацію. Завданням Міндоходів є забезпечення повного охоплення системи територіальних органів табелями. Це дозволить з високою імовірністю оптимізувати структуру останніх, покращити процедуру планування податкових надходжень, виявити проблемні та ризикові сфери.

Формула: (кількість територіальних органів Міністерства, які охоплені системою табелів на дату завершення реалізації ініціативи / загальна кількість територіальних органів Міністерства на дату завершення реалізації ініціативи) × 100%.

Методологічний коментар. Територіальний орган Міністерства може вважатися таким, що охоплений системою табелів, якщо на дату завершення ініціативи він має сформований табель, який у повному

обсязі відображає його організаційну та функціональну структуру, характеризує економічний стан території, яка обслуговується відповідним органом, містить розрахунок показника «витрати-вигоди» та порівняння його із середнім по країні. Обов'язковою умовою є забезпечення автоматизованого наповнення та регулярної актуалізації табеля.

Цільове значення: 100%.

Ініціатива 24.2. Реструктуризація територіальних органів Міндоходів на основі табелів

Індикатор. Відсоток реструктуризованих територіальних органів Міністерства.

Опис індикатора. Концепція табелів територіальних органів Міністерства доходів і зборів України має на меті оптимізацію їх організаційної структури відповідно до спектра функцій, економічної доцільності існування за принципом «витрати-вигоди» та характеристик території, яка обслуговується відповідним територіальним органом. Оскільки подібні проекти у межах фіскальних органів України досі не реалізовувалися, то можна очікувати значних диспропорцій у функціонуванні органів Міндоходів відповідно до показника «витрати-вигоди», у т.ч. у зв'язку зі значною диференціацією економічного потенціалу регіонів України. У результаті будуть визначені територіальні підрозділи Міндоходів, утримання яких є економічно недоцільним, та ті підрозділи, що потребують додаткових матеріальних ресурсів і комплектації персоналу. Можливим індикатором результативності в межах даної ініціативи може бути відсоток територіальних органів Міндоходів, які реструктуризовані на основі табелів.

Формула: (кількість територіальних органів Міністерства доходів і зборів, які були реструктуризовані на основі табелів за період реалізації ініціативи / кількість територіальних органів Міністерства станом на 01.01.2014 р.) × 100%.

Методологічний коментар. Кількість територіальних органів Міністерства станом на 01.01.2014 р. під час розрахунку індикатора береться за базу у зв'язку з тим, що саме з цієї дати розпочинається реалізація Стратегічного плану розвитку Міністерства до 2018 року. До складу територіальних органів, що були реструктуризовані на основі табелів, необхідно відносити територіальні органи, які за-

знали організаційних змін за результатами впровадження табелів, а саме: були ліквідовані повністю або шляхом злиття з іншими територіальними органами Міндоходів; були реорганізовані в центри обслуговування платників податків (ЦОПП); зазнали скорочення окремих структурних підрозділів або ті територіальні органи, у яких за результатами формування табелів були запроваджені заходи з підвищення ефективності їх діяльності. З іншого боку, цей індикатор створює стимули для реструктуризації навіть у випадку незначних диспропорцій діяльності територіальних органів Міндоходів, тому необхідний чіткий контроль для того, щоб заходи з реструктуризації були економічно обґрунтованими.

Цільове значення: 100%.

Ініціатива 24.3. Утворення загальних центрів обслуговування для реалізації допоміжних функцій на регіональному рівні

Індикатор. Відношення загальних центрів обслуговування для допоміжних функцій до кількості регіональних підрозділів Міністерства.

Опис індикатора. Специфіка діяльності органів Міністерства доходів полягає в тому, що вони, як правило, поєднують декілька основних бізнес-процесів, до складу яких входять однакові функції. Ідея створення загального центру обслуговування (ЗЦО) територіального органу Міндоходів полягає у максимальній реалізації переваг спеціалізації та поділу праці всередині організації. Виконання спільних функцій різних бізнес-процесів обслуговуючим центром створить для структурних підрозділів, що є власниками конкретних бізнес-процесів, більше простору для ефективного виконання спеціалізованих функцій. З іншого боку, у випадку, якщо розроблена модель зарекомендує себе в межах пілотних проектів як економічно ефективна, необхідним подальшим кроком буде її розгортання у структурі територіальних органів Міндоходів.

Формула: (кількість загальних центрів обслуговування для реалізації допоміжних функцій, утворених у складі територіальних органів Міндоходів на дату завершення реалізації ініціативи / загальна кількість територіальних органів Міндоходів на дату завершення реалізації ініціативи) × 100%.

Методологічний коментар. На початковому етапі реалізації ініціативи необхідно розробити цільову модель ЗЦО відповідно до паспорта ініціативи, особливу увагу звернувши на перелік функцій, що має виконувати ЦОП, його організаційні особливості, розрахунок економічної доцільності функціонування та існуючі законодавчі бар'єри запровадження ЦОП. Масове впровадження даного проекту необхідно здійснювати лише за результатами підтвердження його доцільності у ході пілотного проекту. Результати розгортання системи ЦОП відображаються за допомогою кількісного індикатора покриття системи регіональних органів Міндоходів загальними центрами обслуговування для реалізації допоміжних функцій.

Цільове значення: максимізація.

Ініціатива 24.4. Розроблення та впровадження нової моделі роботи Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб

Індикатор. 1. Продуктивність ПДФО. 2. Функція адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування інтегрована у бізнес-процеси Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб.

Опис індикатора. Практика функціонування податкових систем розвинених країн світу свідчить про те, що податки з доходів фізичних осіб (персональні прибуткові податки) виступають основним джерелом фінансування послуг публічного сектору економіки. У світлі ініціатив Міндоходів стосовно посилення процедур декларування фізичними особами та адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування начасі розробка та впровадження нової моделі роботи Департаменту доходів і зборів фізичних осіб. Кількісним індикатором функціонування такої моделі може бути продуктивність ПДФО. З іншого боку, адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, як нова для Міндоходів функція, має бути гармонійно інтегрована у бізнес-процеси профільного департаменту.

Формула: фактичні доходи від ПДФО, зібрані у році N, у відсотках до ВВП / середньозважена ставка ПДФО у році N.

Методологічний коментар. Даний індикатор є певним відображенням того, наскільки ефективним з погляду продукування доходів державного бюджету є ПДФО у країні, ураховуючи його діючі ставки. Даний індикатор відображає суму додаткових податкових надходжень, які будуть зібрані в результаті збільшення ставки ПДФО

на 1%. Фактичні доходи від ПДФО у відсотках до ВВП розраховуються шляхом ділення абсолютних значень суми ПДФО, що зібраний органами Міндоходів у році N, на суму ВВП України за підсумками року N. Середньозважена ставка ПДФО – це середнє значення найнижчої та найвищої граничної ставки ПДФ, зважених на рівень доходу, до якого застосовується кожна з цих ставок.

Цільове значення: 1 (максимізація до граничної межі, що визначається структурою економіки та податкової системи).

Стратегічна ціль 25. Забезпечення комплексної автоматизації ключових процесів у Міндоходів

Ініціатива 25.1. Розроблення плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем

Індикатор. Наявність затвердженого плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем.

Опис індикатора. Активне поширення інформаційно-телекомунікаційних систем створює сприятливі умови для автоматизації бізнес-процесів Міндоходів. Така автоматизація спрямована на мінімізацію контакту платників податків і співробітників податкових органів, скорочення паперового документообігу як між клієнтами та органами Міністерства, так і всередині останнього. Автоматизація бізнес-процесів Міністерства спрямована на скорочення витрат часу клієнтів Міністерства на виконання податкових зобов'язань і зменшення витрат ресурсів та часу співробітників Міндоходів на обробку документів усіх видів. З іншого боку, централізація архітектури ІТ-систем дасть змогу забезпечити інтеграцію та обмін інформацією між податковими та митними системами в межах єдиних бізнес-процесів Міндоходів.

Формула: –.

Методологічний коментар. На початковому етапі розробки плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем необхідно в повному обсязі врахувати вимоги профільних підрозділів та керівництва Міндоходів до автоматизації в розрізі ЦА, області, району, а також загальні вимоги до організації функцій ІТ та інформаційної безпеки. Наступним етапом розробки

плану є визначення можливостей автоматизації (технічних та організаційних) в ієрархії органів Міндоходів. План автоматизації та централізованої архітектури має чітко визначити цільову ІТ-архітектуру, яка має відповідати принципам, що визначені паспортом стратегічної ініціативи. Необхідною умовою якості плану автоматизації та централізованої архітектури ІТ-систем Міндоходів є визначення в ньому пріоритетності автоматизації ключових бізнес-процесів Міністерства, а також розрахунок плану необхідних інвестиційних ресурсів на його реалізацію у розрізі структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів Міндоходів.

Цільове значення: затверджений план автоматизації та централізованої архітектури ІТ-систем Міндоходів.

Ініціатива 25.2. Покращання якості даних та звітності

Індикатор. Єдине сховище даних упроваджено та працює в повнофункціональному режимі.

Опис індикатора. Неперервне надання необхідної інформації співробітникам організації є необхідною умовою її ефективного функціонування. Цей процес передбачає постійний розвиток, удосконалення, розв'язання нових завдань, постійне прийняття управлінських рішень. Сховища даних – основа для побудови систем підтримки прийняття рішень. Основна мета створення сховища даних полягає в тому, щоб зробити всі значимі для управління організацією дані доступними в стандартизованій формі, придатними для аналізу та отримання необхідних звітів. Для Міндоходів, як організації, що поєднує в собі значну кількість різноманітних бізнес-процесів, побудова сховища даних є актуальним завданням у контексті необхідності у підвищенні якості даних та звітності. Надання якісних та інформативних даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів та оптимізація процесу формування внутрішньої та зовнішньої звітності є важливими ознаками високоефективного та прозорого органу державної влади.

Формула: –.

Методологічний коментар. Під час моніторингу виконання даного індикатора необхідно звернути увагу на виконання таких пунктів:

– урахування вимог профільних підрозділів та керівництва Міндоходів до функціоналу та інтерфейсу сховища даних;

– наявність розробленої інфраструктури сховища даних, яка чітко визначає та регламентує діяльність основних його структурних елементів;
– наявність поетапного плану реалізації проекту зі створення сховища даних та його вчасне виконання;
– рівень задоволення керівників структурних підрозділів та керівництва Міністерства якістю функціонування сховища даних.

Цільове значення: єдине сховище даних функціонує в повнофункціональному режимі та виконує покладені на нього завдання.

Ініціатива 25.3. Інтеграція інформаційно-телекомунікаційних систем, запровадження принципу «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Індикатор. Наявність у Міністерстві єдиної інформаційної системи, яка у режимі реального часу дає змогу отримати всі доступні дані стосовно платника податків.

Опис індикатора. Інтеграція податкової та митної служби у межах Міністерства доходів і зборів України створює принципово нові можливості для роботи з платниками податків. Разом з активною імплементацією ІТ-технологій об'єднання інформаційних баз і систем податкових та митних органів є базою для формування «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. У межах концепції «єдиного погляду» кожен співробітник Міндоходів зможе отримати та обробити необхідні дані про платника податку в режимі реального часу за допомогою одного електронного додатку. Потенційними вигодами від запровадження такої концепції є скорочення внутрішнього документообігу через ліквідацію запитів про надання інформації між структурними підрозділами Міндоходів, зменшення витрат робочого часу працівників Міндоходів та підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Формула: –.

Методологічний коментар. Критерієм досягнення даного індикатора у межах реалізації стратегічної ініціативи є вибір конкретного механізму реалізації концепції «єдиного погляду» (шляхом агрегації

всієї необхідної інформації про платника в одній з систем або шляхом створення єдиного інтерфейсу для доступу до даних і функцій наявних систем у режимі реального часу), наявність дискретизації системи «єдиного погляду» залежно від місця органу в ієрархії Міністерства (ЦА, область, район). Також необхідне чітке визначення функціоналу та прав доступу на кожному з ієрархічних рівнів Міністерства. У процесі впровадження потрібно розробити план заходів з реалізації концепції єдиного погляду та забезпечити постійний моніторинг вчасності його реалізації. Кінцевим результатом реалізації ініціативи має бути впровадження повнофункціональної системи «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Цільове значення. Розробка та запровадження у Міністерстві концепції «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів і єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та законодавче, організаційне і матеріально-технічне забезпечення її функціонування.

Стратегічна ціль 26. Побудова сучасної та динамічної ІТ-функції

Ініціатива 26.1. Запровадження ефективного процесу управління інформаційними технологіями

Індикатор. Кількість скарг платників податків та співробітників Міндоходів стосовно роботи ІТ-сервісів Міністерства.

Опис індикатора. Функціонування світової економіки в умовах інформаційного суспільства робить процес управління ІТ так само важливим, як і процес управління людськими ресурсами в організації. Ефективне управління інформаційними технологіями Міндоходів має дуалістичну мету: 1) покращання сервісу для зовнішніх клієнтів (платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; органів державної влади та громадських організацій); 2) оптимізація процесів адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування всередині Міндоходів та його територіальних органів.

ІТ-система Міндоходів має складатися з сертифікованих та задокументованих ІТ-процесів, що мають бути чітко розмежовані між відповідними структурними та ІТ-підрозділами. Зовнішнім критерієм ефективності процесу управління може бути кількість скарг зовнішніх та внутрішніх їх користувачів, яка свідчить про актуальність та адаптивність відповідних ІТ-процесів, через які і виявляється ефективність управління ними.

Формула: (кількість скарг зовнішніх користувачів ІТ-сервісів Міндоходів у році N + кількість скарг внутрішніх користувачів ІТ-сервісів Міндоходів у році N) / (кількість скарг зовнішніх користувачів ІТ-сервісів Міндоходів у році N – 1 + кількість скарг внутрішніх користувачів ІТ-сервісів Міндоходів у році N – 1).

Методологічний коментар. Під час розрахунку даного показника необхідно виходити з позицій, що внутрішні та зовнішні користувачі зацікавлені у підвищенні якості ІТ-сервісів, якими вони користуються, та реагують на недоліки поданням відповідної скарги. Зниження значення даного індикатора свідчить про покращання функціонування ІТ-сервісів Міндоходів порівняно з попереднім роком. Якщо таке зниження (а отже, і покращання функціонування ІТ-сервісів) спостерігається у довгостроковому періоді (3–5 років), це свідчить про ефективність управління системою ІТ-технологіями Міндоходів.

Цільове значення: мінімізація у довгостроковому періоді.

Ініціатива 26.2. Максимальна централізація ІТ-функції

Індикатор. Зниження витрат на обслуговування ІТ-інфраструктури і обладнання.

Опис індикатора. Як свідчить практика функціонування ІТ-систем, основною статтею витрат у бюджетах ІТ-компаній є витрати на підтримку ІТ-інфраструктури та обладнання. Така ситуація спричинена, як правило, тим, що в умовах поєднання багатьох бізнес-процесів ІТ-інфраструктура є складною, а тому її обслуговування є відносно затратним. З іншого боку, складність ІТ-інфраструктури призводить до ускладнення процесу управління нею. Одним із основних рішень, які розглядаються сьогодні ІТ-менеджерами великих компаній, є централізація ІТ-функції. Для Міністерства доходів і зборів України, що поєднало у собі основні бізнес-процеси податкової та митної служби та функцію адміністрування єдиного соціального

внеску, перспективи централізації ІТ-функції виглядають доцільними. Для консолідованої ІТ-інфраструктури значно легше побудувати систему моніторингу і управління апаратним і програмним забезпеченням. При цьому основним мотивуючим критерієм централізації ІТ-функції є здешевлення обслуговування ІТ-інфраструкури.

Формула: (частка витрат ІТ-бюджету Міндоходів, витрачена на обслуговування ІТ-інфраструктури і обладнання у році N / частка витрат ІТ-бюджету Міндоходів, витрачена на обслуговування ІТ-інфраструктури і обладнання у році N – 1) × 100%.

Методологічний коментар. Експерти виділяють три фази, або три рівня, консолідації ІТ-функції. Перший – консолідація апаратних платформ, другий – консолідація на рівні програмного забезпечення і, нарешті, третій рівень – рівень додатків. Варто зауважити, що в основному більшість компаній не реалізують централізації далі першої фази (перехід до другої та третьої фаз може бути стратегічним орієнтиром у межах ініціативи).

Оскільки для визначення вигод від централізації ІТ-функції використовується показник скорочення витрат на обслуговування ІТ-інфраструктури і обладнання, доцільно здійснювати його розрахунок протягом усього періоду реалізації ініціативи. У випадку її ефективного впровадження має спостерігатися поступове скорочення відповідних витрат у зв'язку з оптимізацією ІТ-інфраструктури й обладнання та підвищення їх керованості.

Цільове значення: <1, мінімізація протягом періоду реалізації ініціативи.

Стратегічна ціль 27. Забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем

Ініціатива 27.1. Модернізація ІТ-інфраструктури, централізація управління нею

Індикатор. Міністерство має певні міжнародні сертифікати (ISO або подібні) для своїх ІТ-процесів.

Опис індикатора. ІТ-процеси у нинішніх умовах є невід'ємною складовою процесу адміністрування державних доходів. У контексті

позиціонування Міндоходів, як сучасного та ефективного органу державної влади, об'єктивною необхідністю є максимальне використання у роботі інформаційних технологій, які, з одного боку, спрощують для клієнтів процедури виконання податкових зобов'язань, а з іншого – мінімізують витрати часу та ресурсів персоналу Міністерства.

Наявність сертифікатів, які підтверджують якість та захищеність ІТ-процесів, виданих відомими у світі інституціями (ISO, IEEE тощо), зміцнює прозорість та довіру платників податків до Міндоходів.

Формула: –.

Методологічний коментар. З метою виконання цього індикатора (100%) необхідно отримати принаймні один міжнародний сертифікат, який підтверджує якість ІТ-процесів.

Цільове значення: наявність міжнародного сертифіката.

Ініціатива 27.2. Запровадження ефективної комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах

Індикатор. Зменшення кількості збоїв функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем.

Опис індикатора. Поряд із перевагами використання ІТ-систем, до яких можна віднести оптимізацію процесів адміністрування податків та обов'язкових платежів, скорочення паперового документообігу, зниження витрат робочого часу та ресурсів клієнтів і співробітників Міндоходів, такі системи характеризуються також значними ризиками. Основним джерелом таких ризиків є загрози для інформаційної безпеки (кіберзагрози). З огляду на специфіку функціонування Міндоходів, вразливості ІТ-системи, які реалізуються, у збоях функціонування можуть призвести, з одного боку, до повної або часткової зупинки функціоналу сервісів та додатків Міндоходів і, як наслідок, – збоїв у ритмічності наповнення державного бюджету; з іншого боку, для Міндоходів, як органу виконавчої влади, що оперує конфіденційними фінансовими та іншими даним, й існує загроза витоків цієї інформації внаслідок зовнішніх вторгнень. Комплексна система захисту інформації в ІТ-системах має мінімізувати кількість збоїв останніх. Саме тому критерієм ефективності функціонування є скорочення кількості збоїв функціонування ІТ-систем.

Формула: (кількість збоїв у функціонуванні інформаційно-телекомунікаційних систем Міндоходів, що зафіксовані у році N / кількість

кількість збоїв у функціонуванні інформаційно-телекомунікаційних систем Міндоходів, що зафіксовані у році N – 1) × 100%.

Методологічний коментар. Відповідно до даного індикатора, ефективність комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах Міндоходів можна вимірювати через скорочення збоїв функціонування останніх. При цьому, до таких збоїв необхідно відносити: несправності ІТ-систем, які призвели до повної або часткової зупинки бізнес-процесів; витоки конфіденційної інформації у зовнішнє середовище; несанкціоновані вторгнення в ІТ-систему Міндоходів; вірусні зараження ІТ-систем; випадки невдалого відновлення частини ІТ-інфраструктури після збоїв. У випадку успішної реалізації даної ініціативи кількість збоїв ІТ-систем Міндоходів має скорочуватися.

Цільове значення: <1, мінімізація протягом періоду реалізації ініціативи.

Ініціатива 27.3. Утворення основного та резервного центрів оброблення даних, що відповідає сучасним вимогам

Індикатор. Міндоходів має основний та резервний центри оброблення даних, що побудовані з урахуванням напрямів розвитку ІТ-інфраструктури.

Опис індикатора. Під центрами обробки даних (ЦОД) маються на увазі приміщення, у яких розміщується ІТ-інфраструктура, а також інженерна інфраструктура (елементи системи охолодження, пожежогасіння, вентиляції, фізичної безпеки, джерела безперебійного живлення, системи енергопостачання та ін.). При цьому сама ІТ-інфраструктура (сервери, мережеве обладнання, сховища тощо) не внсена у визначення ЦОД. Як правило, система ЦОД містить основний та допоміжний центри оброблення даних. Якщо основний ЦОД має забезпечувати функціонування ІТ-інфраструктури Міндоходів у звичайному режимі, то призначення допоміжного полягає у підтриманні повного функціоналу ІТ-систем під час аварійних зупинок та перевантаження основного ЦОД. У контексті реалізації ініціативи має бути розроблена та реалізована концепція створення основного та допоміжного ЦОД Міндоходів.

Формула: –.

Методологічний коментар. Відповідно до паспорта ініціативи під час розробки концепції основного та допоміжного ЦОД Міндо-

ходів мають бути чітко сформульовані та виконані вимоги до приміщення та інженерної інфраструктури у контексті стратегії розвитку ІТ-систем Міністерства (централізації ІТ-функції). З іншого боку, має бути вирішене питання територіального розміщення ЦОД та розглянута можливість розміщення допоміжного ЦОД на території одного з територіальних підрозділів Міндоходів (та використання його функціоналу на обслуговування відповідних територіальних органів). На завершальному етапі має бути розроблений та реалізований у повному обсязі план поетапного переміщення ІТ-систем у ЦОД.

Цільове значення: Міністерством введені у дію та функціонують основний та допоміжний центри оброблення даних, побудовані відповідно до чинних вимог та з урахуванням стратегії розвитку ІТ-систем Міндоходів.

ВИСНОВКИ

Глобалізація світової економіки, лібералізація умов ведення бізнесу у світі та активне впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій формують принципово нове середовище для функціонування організацій публічного сектору економіки. Ця нова специфіка вимагає зміни парадигми функціонування останніх та переходу від традиційних функцій перерозподілу і регулювання до високоякісного надання послуг усім користувачам та забезпечення можливості швидкого реагування на флуктуації ринкового середовища. Іншими словами, у сучасних умовах організації публічного сектору мають функціонувати на основі ефективності та результативності.

Забезпечення ефективності та результативності діяльності організацій публічного сектору економіки вимагає перманентного моніторингу відповідно до чітко встановлених критеріїв та з використанням системи інформативних індикаторів. Виходячи із специфіки їх функціонування, оцінювання результативності організацій публічного сектору національної економіки має двоєдину мету:

1) постійний моніторинг використання державних коштів та ефективності розподілу суспільних благ з метою поліпшення цих процесів у перспективі;

2) оцінка задоволення послугами організацій публічного сектору всіх цільових груп суб’єктів.

Серед організацій публічного сектору економіки особливе місце посідають податкові адміністрації[12], як органи виконавчої влади, що здійснюють адміністрування податків та зборів. Саме ресурси, акумульовані внаслідок діяльності податкових адміністрацій, являють собою джерело фінансування суспільних благ у національній економіці.

Одним із найбільш складних завдань у процесі переходу податкових адміністрацій до функціонування на основі ефективності є врахування не лише фіскальних аспектів діяльності, а і орієнтація на поліпшення якості послуг, що надаються платникам податків, стимулювання покращання середовища для ведення бізнесу та інвестиційного клімату у країні. Для вирішення цього завдання необхідна побудова такої системи оцінювання результативності діяльності податкових адміністрацій, яка б адекватно відображала досягнутий про-

[12] До визначення «податкова адміністрація» у світовій практиці належать усі органи виконавчої влади, які здійснюють адміністрування державних доходів, незалежно від їх організаційної структури.

грес та не продукувала б хибних стимулів для співробітників органів, які здійснюють акумулювання державних доходів.

Будь-яка система оцінки ефективності (результативності) діяльності організації повинна бути побудована на визначенні індикаторів, які можуть виміряти минулі, теперішні або потенційні результати діяльності організації. Залежно від характеру дослідження відповідні індикатори можуть бути якісними або кількісними. Можна розрахувати значну кількість таких індикаторів для кожної організації, проте лише певна їх частина вимірюється та відстежується на більш високих рівнях організації. Ця група показників ефективності діяльності організації є ключовою, оскільки вони відображають такі аспекти діяльності організації, які є інтегральними з погляду її структури та розкривають зміст загальної результативності діяльності такої організації, а також шляхи її підвищення.

Визначення інтегральних показників результативності діяльності організації становить основу концепції ключових індикаторів результативності *(key performance indicators)*. Ключові індикатори результативності (KPI) можуть бути визначені як кількісні та якісні показники, що використовуються для оцінки діяльності певної організації з урахуванням її цілей. Ці індикатори чітко структуровані та встановлені якості цільові критерії для досягнення конкретними департаментами та організацією в цілому. Прогрес у досягненні цільових значень індикаторів є об'єктом регулярного контролю.

Створення Міністерства доходів України, як органу виконавчої влади, що поєднав у собі функції податкової та митної служб України, а також функцію адміністрування єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування є надзвичайно сприятливим моментом для інтеграції в його діяльність сучасних механізмів та інструментів високоефективного органу державної влади, у т.ч. і системи ключових індикаторів результативності.

Таким чином, робота спрямована на формування системи ключових індикаторів результативності діяльності Міністерства доходів і зборів України, яка б відповідала кращим світовим зразкам та враховувала вітчизняну специфіку та існуючі реалії.

У даному дослідженні проведений порівняльний аналіз особливостей оцінювання результативності органів приватного та публічного сектору національної економіки та зроблено висновок стосовно того, що системи KPI на сьогодні є одним із найбільш ефективних інструментів оцінювання результативності організації не тільки у контексті її базових функцій, а і з погляду стратегічних орієнтирів розвитку.

Особливу увагу приділено дизайну системи KPI у податкових адміністраціях. Відповідно до передових практик менеджменту в основу її побудови має бути покладений SMART-принцип, тобто ефективна система KPI має бути:

а) конкретною (*specific*) – націленість на конкретну область діяльності організації з метою поліпшення;

б) вимірюваною (*measurable*) – вимірювати або щонайменше пропонувати шляхи вимірювання прогресу організації;

в) досяжною (*achievable*) – указувати, хто має забезпечити її виконання;

г) доречною (*relevant*) – передбачати, що поставлені завдання можуть бути реально досягнуті з урахуванням наявних в організації ресурсів;

д) своєчасною (*timely*) – указувати на те, коли може бути досягнутий результат.

Відповідно, дані вимоги враховані при формуванні системи KPI для Міністерства доходів і зборів України.

Практика імплементації систем KPI в організації публічного сектору економіки (у т.ч. податкові адміністрації) почала розвиватися у розвинених країнах у процесі переформатування відповідних організацій для забезпечення їх відповідності вимогам розвитку суспільства та економіки. Таким чином, у світі вже існує певний напрацьований досвід оцінювання результативності діяльності податкових адміністрацій. У монографії проведений деталізований огляд систем оцінювання діяльності податкових адміністрацій як країн-флагманів розвитку світової економіки (Великобританія, Канада, США), так і країн, що мають менш потужну економіку та суспільні інститути і цим більш схожі на Україну (Словенія, Фінляндія, Данія, Чехія). Крім того, проаналізований значний масив існуючих міжнародних баз індикаторів оцінювання результативності діяльності податкових органів (Integrated Assessment Model for Tax Administration та ін.). Кращі основоположні принципи та прогресивні індикатори адаптовані та імплементовані в систему KPI Міндоходів.

Оскільки місією Міністерства доходів і зборів України є адміністрування податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, надання послуг громадянам і бізнесу та, як наслідок, забезпечення наповнення дохідної частини бюджету і створення умов для розвитку підприємництва та міжнародної торгівлі, та другий розділ монографії присвячено специфіці оцінювання діяльності митних ор-

ганів. Крім теоретичних аспектів оцінювання діяльності митних органів, які принципово відрізняються від оцінювання діяльності підрозділів податкових служб, значну увагу приділено існуючій практиці оцінювання результативності митних органів.

Виявлено, що в Україні у сфері оцінювання результативності митних органів напрацьована значно більш широка база порівняно з податковими органами. Водночас варто вказати на виключно фіскальну спрямованість більшості існуючих індикаторів. У дослідженні акцентується увага на досвіді оцінювання митних органів Російської Федерації, як держави, що має значну територіальну протяжність митного кордону та складну організаційну структуру. Проте дослідження світової практики не обмежується російським досвідом – проаналізований значний масив індикаторів результативності, які використовуються в розвинених країнах та країнах, що розвиваються. За результатами цього аналізу сформована відповідна база індикаторів, найбільш прийнятні з яких імплементовані у систему КРІ Міндоходів.

Особлива увагу в дослідженні акцентується на концепції податкового розриву, який визначається як різниця між сумою податків, що є фактично сплаченими, і сумою податків, які теоретично повинні бути сплачені. Податковий розрив, як індикатор ефективності діяльності податкових та митних органів, активно застосовується у Великобританії та США. У роботі окреслені основні техніки розрахунку податкових розривів та описані методики їх розрахунку для основних податків. Підкреслюється потенційна привабливість розрахунку даного показника у Міністерстві доходів і зборів у майбутньому.

Базисом монографічного дослідження є Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів України на 2013–2018 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України № 869-р від 23.10.2013 р. Оскільки система КРІ є ефективним механізмом оцінювання стратегічного розвитку організації, у роботі проведене узгодження системи КРІ та стратегічних напрямів розвитку Міністерства доходів і зборів України.

Кінцевим результатом наукового дослідження є розроблена система ключових індикаторів результативності, яка повністю охоплює всі стратегічні ініціативи відповідно до Стратегічного плану розвитку Міндоходів. Крім основної системи, що складається з 84 індикаторів, розроблена також альтернативна система КРІ, яка, крім розрахункових, містить бінарні індикатори та індикатори, оцінювання значень яких можна провести лише шляхом опитування клієнтів та співробітників Міністерства.

ДОДАТКИ

Додаток А
Схеми основних груп КРІ, що застосовуються Службою доходів та митних зборів Її Величності

Рисунок А.1. Індикатори ефективності збору податків та митних платежів, які застосовуються у Великобританії

Рисунок А.2. Індикатори впливу, які застосовуються у Великобританії

Рисунок А.3. Індикатори заходів у межах плану структурних реформ, які застосовуються у Великобританії

Додаток Б
Індикатори результативності митних органів, які розраховуються Світовим банком

Таблиця Б.1

Показники Світового банку «Транскордонна торгівля» – час на оформлення вантажів

Регіон або економіка	Документи для експорту (к-ть)	Підписи для експорту (к-ть)	Час оформлення експорту (дні)	Документи для імпорту (к-ть)	Підписи для імпорту (к-ть)	Час оформлення імпорту (дні)
1	2	3	4	5	6	7
Східна Азія та Океанія	7,1	7,2	25,8	10,3	9,0	28,6
Європа та Центральна Азія	7,7	10,9	31,6	11,7	15,0	43,0
Латинська Америка та Карибський басейн	7,5	8,0	30,3	10,6	11,0	37,0
Середній Схід та Північна Африка	7,3	14,5	33,6	10,6	21,3	41,9
ОЕСР: країни з високим доходом	5,3	3,2	12,6	6,9	3,3	14,0
Південна Азія	8,1	12,1	33,7	12,8	24,0	46,5
Африка на Північ від Сахари	8,5	18,9	48,6	12,8	29,9	60.5
Афганістан	–	–	–	10	57	97
Албанія	6	13	37	12	17	38
Алжир	8	8	29	8	12	51
Ангола	–	–	–	10	28	64
Аргентина	6	6	23	7	9	30
Вірменія	7	12	34	6	15	37
Австралія	5	2	12	11	2	16
Австрія	4	2	8	5	3	9
Азербайджан	7	40	69	18	55	79
Бангладеш	7	15	35	16	38	57
Білорусь	7	9	33	7	10	37
Бельгія	5	2	7	6	2	9
Бенін	8	10	36	11	14	49
Бутан	10	12	39	14	12	42
Болівія	9	15	43	9	16	49

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Боснія і Герцеговина	9	15	32	15	18	43
Ботсвана	6	7	37	9	10	42
Бразилія	7	8	39	14	16	43
Болгарія	7	5	26	10	4	24
Буркіна-Фасо	9	19	71	13	37	66
Бурунді	11	29	67	19	55	124
Камбоджа	8	10	43	12	18	55
Камерун	10	11	39	14	20	53
Канада	6	2	12	7	1	12
ЦАР	9	38	116	10	75	122
Чад	7	32	87	14	42	111
Чілі	6	7	23	8	8	24
Китай	6	7	20	11	8	24
Колумбія	6	7	34	11	12	48
ДР Конго	8	45	50	IS	80	67
Республіка Конго	8	42	50	12	51	62
Коста-Ріка	7	8	36	13	8	42
Кот-Д'Івуар	7	11	21	16	21	48
Хорватія	9	10	35	15	10	37
Чехія	5	3	20	8	4	^^
Данія	3	2	5	3	1	5
Домініканська Республіка	6	3	17	11	6	17
Еквадор	12	4	20	11	7	42
Єгипет	8	11	27	9	8	29
Ель Сальвадор	7	10	43	IS	11	54
Еритрея	11	20	69	17	33	69
Естонія	5	2	12	5	5	14
Ефіопія	8	33	46	13	45	57
Фіджі	6	5	22	13	2	22
Фінляндія	4	3	7	3	1	7
Франція	7	3	22	13	3	23
Грузія	9	35	54	15	42	52
Німеччина	4	1	6	4	1	6
Гана	6	11	47	13	13	55
Греція	7	6	29	11	9	34

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Гватемала	8	6	20	7	5	36
Гвінея	7	11	43	12	23	56
Гайана	8	10	42	11	15	54
Гаїті	8	20	58	9	35	60
Гондурас	7	17	34	15	21	46
Гонконг, Китай	6	4	13	8	3	16
Угорщина	6	4	23	10	5	24
Ісландія	7	3	15	6	2	15
Індія	10	22	36	15	27	43
Індонезія	7	3	25	10	6	30
Іран	11	30	45	11	45	51
Ірак	10	70	105	19	75	135
Ірландія	5	5	14	4	5	15
Ізраїль	5	2	10	5	4	13
Італія	8	5	28	16	10	38
Ямайка	5	7	20	8	7	26
Японія	5	3	11	7	3	11
Йорданія	7	6	28	12	5	28
Казахстан	14	15	93	18	17	87
Кенія	8	15	45	13	20	62
Кірібаті	6	5	31	11	6	32
Корея	5	3	12	8	5	12
Кувейт	5	10	30	11	12	39
Киргизстан	–	–	–	18	27	127
Лаос	12	17	00	16	28	78
Латвія	9	6	18	13	7	21
Ліван	6	15	–	12	35	34
Лесото	–	–	–	10	15	50
Литва	5	5	6	12	4	17
Македонія	10	8	32	10	11	35
Мадагаскар	7	15	50	9	18	59
Малаві	9	12	41	6	20	61
Малайзія	6	3	20	12	5	22
Мальдіви	7	4	24	12	4	29
Малі	10	33	67	16	60	61
Маршалові Острови	–	–	–	6	6	14

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Мавританія	9	13	42	7	25	40
Маврикій	5	4	16	7	4	16
Мексика	6	4	18	8	11	26
Мікронезія	–	–	–	14	5	33
Молдова	7	12	33	7	13	35
Монголія	11	21	66	10	27	74
Марокко	7	13	31	11	17	33
Мозамбік	6	12	41	16	12	41
Намібія	9	7	32	14	7	25
Непал	7	12	44	10	24	38
Нідерланди	5	3	7	4	1	8
Нова Зеландія	5	2	8	9	2	13
Нікарагуа	6	4	38	7	5	38
Нігер	–	–	–	19	52	89
Нігерія	11	39	41	13	71	53
Норвегія	4	3	7	4	3	7
Оман	9	7	23	13	9	27
Пакистан	8	10	33	12	15	39
Палау	7	3	20	9	4	26
Панама	8	3	30	12	3	32
Папуа Нова Гвінея	5	5	30	10	6	32
Парагвай	9	7	34	13	11	31
Перу	8	10	24	13	13	31
Філіппіни	6	5	19	8	7	22
Польща	6	5	19	7	8	26
Португалія	6	4	18	7	5	18
Пуерто-Ріко	9	3	15	10	3	19
Румунія	7	6	27	15	10	28
Росія	8	8	29	8	10	35
Руанда	14	27	63	19	46	92
Самоа	6	4	12	8	6	13
Саудівська Аравія	5	12	36	9	18	44
Сенегал	6	8	23	10	12	26
Сербія і Чорногорія	9	15	32	15	17	44
Сьєра Леоне	7	8	36	7	22	39
Сінгапур	5	2	6	6	2	8

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Словаччина	9	8	20	8	10	21
Словенія	9	7	20	11	9	24
Соломонові Острови	–	–	–	7	5	24
ПАР	5	7	31	9	9	34
Іспанія	4	3	9	5	3	10
Шрі-Ланка	8	10	25	13	15	27
Судан	9	35	82	15	50	111
Швеція	4	1	6	3	1	6
Швейцарія	8	5	21	13	5	22
Сирія	12	19	49	18	47	63
Тайвань	8	9	14	8	11	14
Танзанія	7	10	30	13	16	51
Таїланд	9	10	23	14	10	25
Тімор-Лесте	6	9	32	11	12	37
Того	8	8	34	11	14	43
Тонга	6	4	11	9	5	11
Туніс	5	8	25	8	12	33
Туреччина	9	10	20	13	20	25
Уганда	13	18	58	17	27	73
Україна	6	9	34	10	10	46
ОАЄ	6	3	18	6	3	18
Великобританія	5	5	16	4	5	16
США	6	5	9	5	4	9
Уругвай	9	10	22	9	12	25
Узбекистан	–	–	–	18	32	139
Вануату	9	6	7	14	9	9
Венесуела	8	6	34	13	9	42
В'єтнам	6	12	35	9	15	36
Сектор Газа	6	10	27	9	18	42
Ємен	6	8	33	9	20	31
Замбія	16	25	60	19	28	62
Зімбабве	9	18	52	15	19	66

Додаток В
Деталізована характеристика системи показників ефективності діяльності, яка застосовується Федеральною митною службою Росії

Таблиця В.1

Показники ефективності діяльності ФМС Росії

Цілі, завдання, показники	Одиниця виміру	Звітний період						Плановий період			Цільове значення планового періоду
		2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мета 1. Підвищення рівня дотримання митного законодавства, забезпечення повноти і своєчасності сплати митних платежів, податків і митних зборів											
Частка позовів (заяв) до митних органів, за якими судами прийняті рішення не на користь митних органів, у загальній кількості позовів (заяв) до митних органів, розглянутих судами	%	55	48,3	46,7	48,9	69,9	Не більше 42	Не більше 40	Не більше 40	Не більше 40	Не більше 40
Виконання федерального закону про федеральний бюджет у частині митних платежів, що адмініструються	%	103,3	100,4	102,1	101,8	101,4	Не менше 100	Не менше 100	Не менше 100	Не менше 100	Не менше 100

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка митних платежів, перерахованих учасниками ЗЕД з порушенням встановлених нормативними документами термінів, у загальній сумі митних платежів, перерахованих у федеральний бюджет	%	0,38	0,19	0,09	0,11	1,95	Не більше 1,27	Не більше 1,2	Не більше 1,15	Не більше 1,15	Не більше 1,15
Завдання 1.1. Скорочення заборгованості перед федеральним бюджетом зі сплати митних платежів, у тому числі за рахунок посилення контролю та оптимізації застосування заходів, які запобігають виникненню такої заборгованості											
Сума ліквідованої заборгованості зі сплати митних платежів та пені	Млрд. рублів	6,4	15,4	18,9	16,9	96,6	Не менше 21,71	Не менше 21	Не менше 20	Не менше 19	Не менше 19
Частка заборгованості, що виникла внаслідок неправомірного застосування пільг (у т.ч. нецільового характеру), у загальній сумі наданих податкових пільг	%	-	-	0,35	0,30	0,21	Не більше 0,47	Не більше 0,47	Не більше 0,46	Не більше 0,46	Не більше 0,46
Частка заборгованості, що виникла за гарантійними зобов'язаннями, у загальній сумі діючих гарантійних зобов'язань	%	-	-	0	0,1	0	Не більше 0,1	Не більше 0,1	Не більше 0,1	Не більше 0,1	Не більше 0,1
Завдання 1.2. Посилення контролю за достовірністю декларування товарів											
Частка митних платежів, стягнутих унаслідок коригувань митної вартості товарів, у загальній сумі митних платежів, донарахованих за результатами коригувань митної вартості товарів	%	-	94,8	98,6	97,2	96,9	Не менше 96,8	Не менше 97	Не менше 97,3	Не менше 97,5	Не менше 97,5

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Розбіжність між показниками імпорту Російської Федерації з країн світу (за даними ФМС Росії) і експорту країн світу у Російську Федерацію (за даними Міжнародного валютного фонду)	%	-	-	16	12	3,3	Не більше 10	Не більше 10	Не більше 10	Не більше 10	Не більше 10
Завдання 1.3. Підвищення ефективності валютного контролю											
Виявлені порушення валютного законодавства Російської Федерації у вартісному вимірі	Млрд рублів	-	19	36,6	105,6	392,4	Не менше 32	Не менше 33	Не менше 33	Не менше 33	Не менше 33
Завдання 1.4. Удосконалення законодавства Російської Федерації, застосування якого належить до компетенції митних органів, і здійснення контролю за його дотриманням. Підвищення рівня законності рішень, що приймаються (здійснюються) податковими органами, дій (бездіяльності) у сфері митної справи											
Частка справ про адміністративні правопорушення, за якими винесено постанови про призначення покарання і не припинено провадження у зв'язку з оскарженням/опротестуванням, у загальній кількості порушених справ		-	70	85,9	84	-		-	-	-	
Частка справ про адміністративні правопорушення, за якими винесено постанови про призначення покарання і не припинено провадження у зв'язку з оскарженням чи опротестування, у загальній кількості рішень, прийнятих за справами про адміністративні правопорушення	%	-	-	-	-	88,0	Не менше 79	Не менше 75	Не менше 76	Не менше 77	Не менше 77
Мета 2. Підвищення якості надання послуг митними органами, скорочення витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності і держави, пов'язаних з митним оформленням та митним контролем											

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Час проведення митних процедур, необхідний для випуску товарів при митному оформленні в місці їх декларування	Годин	72	48	24	24	24	Не більше 23	Не більше 22	Не більше 22	Не більше 22	Не більше 22
Час на виконання митних процедур в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації	Хвилин	28	23	20,2	20,3	19,9	Не більше 19	Не більше 19	Не більше 19	Не більше 19	Не більше 19
Частка державних послуг і функцій, які надаються і виконуються ФМС Росії відповідно до адміністративних регламентів, у загальному обсязі державних послуг і функцій ФМС Росії	%	-	-	14,2	47,6	61,9	Не менше 75,0	Не менше 75,0	Не менше 75,0	Не менше 75,0	Не менше 100
Додатковий показник Частка учасників ЗЕД, які позитивно оцінюють роботу митних органів, у загальній кількості опитаних	%	-	-	-	-	29	Не менше 29	Не менше 30	Не менше 31	Не менше 31	Не менше 31
Завдання 2.1. Спрощення митних процедур і прискорення митних операцій при митному оформленні і митному контролі товарів											
Частка вантажних митних декларацій (ВМД), термін випуску за якими необґрунтовано становить більше 3 діб, у загальній кількості ВМД, оформлених у митних режимах випуску для внутрішнього споживання та експорту	%	-	1,2	0,02	0,011	0,005	Не більше 0,010	Не більше 0,010	Не більше 0,009	Не більше 0,009	Не більше 0,009

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка аеропортів, портів (морських, річкових, озерних і т.д.), у яких при переміщенні через митний кордон Російської Федерації ручної поклажі та супроводжувального багажу пасажирів застосовується «зелений коридор», у їх загальній кількості	%	-	7,7	9,4	11	12,0	-	-	-	-	-
Частка пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації, у яких застосовується система подвійного коридору, у загальній кількості пунктів пропуску, у яких здійснюється міжнародне пасажирське сполучення,%	%	-	-	-	-	-	Не менше 13,3	Не менше 13,6	Не менше 14	Не менше 14,3	Не менше 14,3
Пропускна здатність автомобільних пунктів пропуску, які вводяться в експлуатацію	Автомобілів за добу	4 470	1 500	-	4 600	4 500	50	6 150	-	-	Не менше 26110
Завдання 2.2. Підвищення інформатизації та інформаційної прозорості діяльності митних органів											
Кількість митних органів, що мають достатню технічну оснащеність для застосування електронної форми декларування	Одиниць	86	161	214	276	335	Не менше 373	0	0	0	Не менше 552
Коефіцієнт охоплення об'єктів митної інфраструктури Відомчою інтегрованою телекомунікаційною мережею (ВІТМ) ФМС Росії	%	72	92	99	100	-	-	-	-	-	100
Завдання 2.3. Створення сприятливих умов для здійснення транзиту товарів через територію Російської Федерації											
Час на виконання митних процедур відносно транзитних товарів в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації	Хвилин	28	23	19,7	20,3	19,4	Не більше 19	Не більше 19	Не більше 19	Не більше 19	Не більше 19

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Завдання 2.4. Запровадження вибіркових методів митного контролю на основі застосування системи управління ризиками, зменшення суб'єктивізму при прийнятті рішень про випуск товарів											
Частка митних партій товарів, що ввозяться/вивозяться, які оглядаються митними органами в межах застосування системи управління ризиками при здійсненні митних процедур, у загальній кількості товарних партій	%	58/28	23/12	10/3	18/7	9,6/1,8	Не більше 16/6	Не більше 15/5	Не більше 14/4	Не більше 13/3	Не більше 13/3
Частка митних партій товарів, підданих вибірковому митному огляду, унаслідок якого були виявлені порушення митного законодавства Російської Федерації або випуск товарів був заборонений, у загальному обсязі партій товарів, що пройшли огляд	%	-	-	3,4	2,3	3,0	Не менше 3,5	Не менше 4,5	Не менше 4,5	Не менше 4,5	Не менше 4,5
Завдання 2.5. Зміщення митного контролю товарів з етапу основного митного оформлення на етап, що передує прибуттю товарів на митну територію Російської Федерації, а також на етап після випуску товарів у вільний обіг											
Кількість країн-торговельних партнерів Росії, з якими укладено угоди про попереднє інформування митних органів, про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах	Одиниць	-	2	5	8	12	Не менше 13	Не менше 14	Не менше 14	Не менше 15	Не менше 15
Кількість проведених перевірок після випуску товарів і транспортних засобів	Одиниць	10677	12357	10470	10756	11400	-	-	-	-	-

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка результативних митних перевірок після випуску товарів у загальній кількості завершених перевірок у даній формі митного контролю,%	%	-	-	-	-	-	Не менше 52	Не менше 54	Не менше 56	Не менше 58	Не менше 58
Кількість прийнятих попередніх рішень про класифікацію товарів відповідно до єдиної Товарної номенклатури зовнішньоекономічної діяльності Митного союзу (ТН ЗЕД МС)	Одиниць	1000	1100	2623	3105	4003	Не менше 2300	Не менше 2350	Не менше 2400	Не менше 2450	Не менше 2450
Завдання 2.6. Протидія корупційним проявам та посадовим правопорушенням у митних органах											
Частка кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених за матеріалами підрозділів власної безпеки митних органів, у загальній кількості корупційних кримінальних справ, порушених усіма правоохоронними органами Російської Федерації відносно посадових осіб митних органів	%	-	-	83	92	96	Не менше 77	Не менше 77	Не менше 77	Не менше 77	Не менше 77
Ціль 3. Виявлення і припинення контрабанди зброї, наркотиків, контрафактної продукції та інших товарів, заборонених до ввезення в Російську Федерацію, а також товарів, предметів і цінностей, вивезення яких за межі Російської Федерації заборонено											
Частка ввезених на митну територію Російської Федерації товарів, щодо яких митними органами вжито заходів для усунення порушень законодавства Російської Федерації, у загальній кількості ввезених товарів	%	-	1,4	1,93	1,73	2,89	Не менше 1,6	Не менше 1,61	Не менше 1,615	Не менше 1,62	Не менше 1,62

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка кримінальних справ, порушених митними органами, у загальному обсязі зареєстрованих злочинів, віднесених до компетенції митних органів	%	-	58	60,9	59,1	65,1	Не менше 57,1	Не менше 57,2	Не менше 57,3	Не менше 57,4	Не менше 57,4
Завдання 3. Забезпечення повного контролю за переміщенням заборонених і обмежених до ввезення товарів											
Частка виявлених випадків недотримання обмежень, встановлених законодавством Російської Федерації відносно товарів, які ліцензуються, а також товарів, що підпадають під дію дозвільної системи, які переміщуються через державний кордон Російської Федерації, у загальній кількості випадків таких порушень, виявлених усіма контролюючими органами	%	-	78	85	93,7	85,1	Не менше 82	Не менше 83	Не менше 83	Не менше 83	Не менше 83
Частка пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації, оснащених автоматизованими стаціонарними засобами митного контролю за матеріалами, що розпадаються, і радіоактивними матеріалами, у загальній кількості пунктів пропуску, що підлягають оснащенню	%	55	62	72	81	89	Не менше 97	Не менше 100	-	-	Не менше 100
Кількість інспекційно-оглядових комплексів, встановлених у пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації	Одиниць	-	3	47	50	54	57	60	-	-	Не менше 60

Продовження табл. В. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Завдання 3.2. Зміцнення взаємодії з російськими, зарубіжними і міжнародними органами та організаціями по боротьбі з тероризмом, контрабандою зброї, наркотиків, контрафактною продукцією та іншими правопорушеннями в митній сфері											
Кількість проведених спільних спеціальних операцій, у тому числі міжнародних, спрямованих на припинення порушень митного законодавства Російської Федерації	Одиниць	-	-	22	19	24	Не менше 7	Не менше 8	Не менше 8	Не менше 8	Не менше 8
Кількість випадків направлення в іноземні та міжнародні органи і організації інформації про можливу або виявлену контрабанду зброї, наркотиків, контрафактної продукції	Одиниць	2965	2988	3396	3474	3794	Не менше 3800	Не менше 3900	Не менше 3900	Не менше 3900	Не менше 3900

Таблиця В.2

Алгоритм (формула) розрахунку показників ефективності діяльності ФМС Росії

№ пункта	Найменування показників	Алгоритм (формула) розрахунку показників	Обґрунтування цільового значення показника	Джерело даних показника
1	2	3	4	5
1.1	Частка позовів (заяв) до митних органів, за якими судами прийняті рішення не на користь митних органів, у загальній кількості позовів (заяв) до митних органів, розглянутих судами,%	Значення показника розраховується за формулою: $X = \frac{A}{B} \times 100,$ де А – кількість судових справ, розглянутих не на користь митних органів протягом звітного періоду, за позовами (заявами) до митних органів, пред'явленими у звітному періоді; В – загальна кількість судових справ, розглянутих судами протягом звітного періоду, за позовами (заявами) до митних органів, пред'явленими у звітному періоді	Планується зниження значення показника до рівня не більше 40% за рахунок здійснення заходів, спрямованих на скорочення частки прийнятих (скоєних) неправомірних рішень, дій (бездіяльності) посадових осіб митних органів під час провадження митного оформлення та проведення митного контролю, а також на виправлення негативної судової практики у спорах, пов'язаних з оскарженням рішень митних органів про коригування митної вартості товарів	Форма статистичної звітності 11 – «суд» «Відомості про результати розгляду судових справ за участю митних органів Російської Федерації судами загальної юрисдикції та арбітражними судами», яка затверджується щорічно наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»
1.2	Виконання федерального закону про федеральний бюджет у частині митних платежів, що адмініструються,%	Значення показника розраховується за формулою: $И = \frac{П_{факт.}}{П_{план.}} \times 100,$ де Пфакт. – обсяг митних та інших платежів, перерахованих до федерального бюджету, млрд рублів; Пплан. – контрольний показник з перерахування митних та інших платежів, який щорічно встановлюється Мінфіном Росії для ФМС Росії на підставі закону про федеральний бюджет, млрд рублів	Значення показника повинна бути не менше 100%, що зумовлено необхідністю у своєчасному та неухильному виконанні контрольних показників щодо справляння та перерахування митних платежів до дохідної частини федерального бюджету	Інформація органів Федерального казначейства про зарахування митних та інших платежів у дохід федерального бюджету та інформація Мінфіну Росії, що містить значення контрольного завдання з перерахування митних та інших платежів, установленого для митних органів

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
1.3	Частка митних платежів, перерахованих учасниками ЗЕД з порушенням встановлених нормативними документами термінів, у загальній сумі митних платежів, перерахованих у федеральний бюджет,%	Значення показника розраховується за формулою: $D_{пз} = \frac{S_{пз}}{СП_{фб}} \times 100,$ де $S_{пз}$ – сума заборгованості зі сплати митних платежів і пені, погашена у звітному періоді, внаслідок виконання платниками обов›язку щодо сплати митних платежів і пені перед митними органами з порушенням встановлених нормативними документами термінів, млрд рублів; $СП_{фб}$ – сума митних платежів і пені, перерахованих до федерального бюджету за звітний період, млрд рублів	Планується зниження значення показника до рівня, не більшого ніж 1,15%, за рахунок здійснення постійного моніторингу своєчасності та повноти перерахування грошових коштів учасниками ЗЕД у дохідну частину федерального бюджету та своєчасного реагування на порушення, що виникають, учасниками ЗЕД вимог, встановлених законодавством Російської Федерації	Форма статистичної звітності «11-БОРГ» «Заборгованість учасників ЗЕД», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії», та інформація органів Федерального казначейства про зарахування митних та інших платежів у дохід федерального бюджету
1.4	Сума ліквідованої заборгованості зі сплати митних платежів та пені, млрд рублів	Значення показника розраховується за формулою: $S_{пз} = S_{пз} + S_{вз},$ де $S_{пз}$ – сума заборгованості перед митними органами зі сплати митних платежів і пені, погашена внаслідок виконання платниками обов'язку щодо сплати митних платежів та пені, млрд рублів; $S_{вз}$ – сума заборгованості зі сплати митних платежів і пені, виключена за фактом виникнення (виявлення і встановлення) обставин (видання та/або набрання чинності відповідного акта або документа), млрд рублів	Планується скоротити суму заборгованості зі сплати митних платежів і пені за рахунок застосування заходів митного адміністрування до рівня, не меншого ніж 36 млрд рублів	Форма статистичної звітності «11-БОРГ» «Заборгованість учасників ЗЕД», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
1.5	Частка заборгованості, що виникла внаслідок неправомірного застосування пільг (у т.ч. нецільового характеру), у загальній сумі наданих податкових піль, %	Значення показника розраховується за формулою: $D_{пз} = \frac{S_з}{S_П} \times 100,$ де $S_з$ – сума заборгованості зі сплати митних платежів і пені, що утворилася внаслідок неправомірного застосування пільг, виявлена і непогашена у звітному періоді, млрд рублів; $S_п$ – сума пільг зі сплати митних платежів, що надані за звітний період, млрд рублів	Планується зниження значення показника до рівня, не більшого ніж 0,46%, за рахунок застосування митними органами заходів щодо забезпечення сплати митних платежів до підтвердження цільового використання умовно випущених товарів	Форми статистичної звітності «9-ПІЛЬГИ» «Відомості про інформаційне забезпечення аналізу та контролю за застосуванням пільг, звільнень зі сплати митних платежів» і «11-БОРГ», які затверджуються щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»
1.6	Частка заборгованості, що виникла за гарантійними зобов'язаннями, у загальній сумі діючих гарантійних зобов'язань,%	Значення показника розраховується за формулою: $Дз = \frac{\sum_{зз}}{\sum_{з}} \times 100,$ де Σзз – загальна сума заборгованості, що виникла за гарантійними зобов'язаннями, млрд рублів; Σз – загальна сума діючих гарантійних зобов'язань, млрд рублів	Планується зниження значення показника до рівня, не більшого ніж 0,1%, за рахунок посилення контролю випуску товарів із забезпеченням сплати митних платежів	Форми статистичної звітності: «24-БГ» «Дані про прийняті і продовжені банківські гарантії і банківські гарантії, за якими зобов'язання гарантів припинені до закінчення терміну дії банківських гарантій», «25-ЗАСТАВИ» «Дані про діючі і продовжені договори застави, а також договори застави, за якими зобов'язання заставодавців припинені достроково», «26-ПОРУКА» «Дані про діючі і продовжені договори поруки, а також, договори поруки, за якими зобов›язання поручителів припинені достроково», які затверджуються щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії», і передбачена законодавством звітність про надходження грошової застави на рахунки УФК по м. Москва для митних органів, затверджена наказом ФМС Росії від 03.08.2009 р. № 1399 «Про затвердження Інструкції щодо оперативного обліку платежів від зовнішньоекономічної діяльності»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
1.7	Частка митних платежів, стягнутих унаслідок коригувань митної вартості товарів, у загальній сумі митних платежів, донарахованих за результатами коригувань митної вартості товарів,%	Значення показника розраховується за формулою: $X = \frac{S_{ст}}{S_{нч}} \times 100,$ де Sст – підсумкова сума митних платежів, фактично сплачених або стягнених, з урахуванням здійснених повернень, за звітний період за рішеннями про коригування митної вартості товарів, тис. рублів; Sнч – підсумкова сума митних платежів, нарахованих, з урахуванням таких, що підлягають поверненню, за звітний період за рішеннями про коригування митної вартості товарів, тис. рублів	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 97,5%, за рахунок підвищення ефективності контролю за дотриманням вимог митного законодавства Російської Федерації учасниками ЗЕД	Форма статистичної звітності «2-ТСТ» «Відомості про коригування митної вартості та зміну митних платежів», яка затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»
1.8	Розбіжність між показниками імпорту Російської Федерації з країн світу (за даними ФМС Росії) і експорту країн світу в Російську Федерацію (за даними Міжнародного валютного фонду),%	Значення показника розраховується за формулою: $R = \frac{S_{имп(РФ)} - S_{экс.(св)}}{S_{экс.(св)}} \times 100,$ де Sімп (РФ) – вартість товарів, які ввозяться до Росії з країн світу (за даними митної статистики зовнішньої торгівлі Росії), дол. США; Sекс. (св.) – вартість товарів, які вивозяться з країн світу в Росію (за даними МФВ, дол. США	Планується зниження значення показника до рівня, не більшого ніж 10%, за рахунок підвищення ефективності заходів щодо підвищення рівня дотримання митного законодавства Російської Федерації, які проводяться ФМС Росії	Електронні бази даних МВФ і ФМС Росії

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
1.9	Виявлені порушення валютного законодавства Російської Федерації у вартісному вимірі, млрд рублів	Значення показника розраховується за формулою: С = Н1 + Н4 + Н5 + Н6, де Н1 – сума виявлених незаконних валютних операцій, млн рублів; Н4 – сума виявлених не зарахованих у встановлений строк на рахунки в уповноважених банках грошових коштів, млн рублів; Н5 – сума виявлених не повернутих в установлений строк до Російської Федерації грошових коштів, млн рублів; Н6 – сума виявлених валютних операцій, подання форм обліку і звітності за якими здійснене з порушенням встановленого порядку або строку, млн рублів	Планується підвищення значення показника до рівня, не меншого ніж 33 млрд рублів, за рахунок посилення контролю з боку митних органів за повнотою і своєчасністю надходження валютної виручки від реалізації товарів	Форма статистичної звітності «18-КОНТРОЛЬ» «Відомості про результати валютного контролю», яка щорічно затверджується наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»
1.10	Частка справ про адміністративні правопорушення, за якими винесено постанови про призначення покарання і не припинено провадження у зв'язку з оскарженням/опротестуванням, у загальній кількості порушених справ,%	Значення показника розраховується за формулою: $К = \frac{А}{В} \times 100,$ де А – кількість справ про адміністративні правопорушення (АП), що перебували у провадженні митних органів, за якими винесено постанови про призначення покарання і не припинено провадження у зв'язку з оскарженням/опротестуванням; В – загальна кількість порушених справ про АП	Починаючи з 2009 року в цілях підвищення об'єктивності при оцінці ефективності діяльності митних органів з контролю за дотриманням митного законодавства РФ формулювання показника змінено і подано у вигляді «Частка справ про адміністративні правопорушення, за якими винесено постанови про призначення покарання і не припинено провадження у зв'язку з оскарженням або опротестуванням, у загальній кількості прийнятих рішень у справах про адміністративні правопорушення (1.10а)	Форма статистичної звітності «3-ГУТРД» «Відомості про адміністративні правопорушення», яка щорічно затверджується наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
1.10а	Частка справ про адміністративні правопорушення, за якими винесені постанови про призначення покарання і не припинено провадження у зв'язку з оскарженням чи опротестування, у загальній кількості рішень, прийнятих у справах про адміністративні правопорушення	Значення показника розраховується за формулою: $К = \frac{А-В}{С} \times 100,$ де А – кількість справ про АП, за якими суддею, органом, посадовою особою, уповноваженою розглядати справи про АП, у звітному періоді винесені постанови про призначення покарання; В – кількість справ про АП, за якими винесені постанови про призначення покарання відмінені, а провадження припинене у зв'язку з оскарженням чи опротестуванням; С – кількість справ про АП, за якими суддею, органом, посадовою особою прийняті рішення	Планується підвищення значення показника до рівня, не меншого ніж 77%, за рахунок підвищення якості провадження у справах про адміністративні правопорушення, які належать до компетенції митних органів	Форма статистичної звітності «3-ГУТРД» «Відомості про адміністративні правопорушення», яка щорічно затверджується наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»
2.1	Час проведення митних процедур, необхідний для випуску товарів при митному оформленні в місці їх декларування, годин	Середнє значення показника у розрахунку на одну ВМД визначається за формулою: $N_{вр} = \frac{\sum T_{час}}{V_{заг.}} \times 100,$ де Тчас – час проведення митних процедур, необхідний для випуску товарів при митному оформленні в місці їх декларування, годин; Vзаг. – загальна кількість ВМД, оформлених за звітний період, що відібрані для розрахунку показника	Планується скорочення значення показника до рівня, не більшого ніж 22 години, за рахунок подальшого спрощення і пришвидшення проведення митних процедур шляхом активізації роботи з упровадження електронного декларування, попереднього інформування, системи управління ризиками і постаудиту на основі запровадження сучасних інформаційних технологій, технічних засобів митного контролю і дотримання принципу вибірковості і достатності митного контролю	Дані центральної бази даних Єдиної автоматизованої системи про кількість оформлених ВМД і час проведення митних процедур

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.2	Час на виконання митних процедур в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації, хвилин	Значення показника розраховується за формулою: Тзаг. = Т 1 + Т 2 + Т 3 + Т 4, де Т 1 – час, витрачений на реєстрацію прибуття товарів і вантажних транспортних засобів на митну територію РФ, хвилин; Т 2 – час, витрачений на перевірку наявності документів та відомостей у них, хвилин; Т 3 – час, витрачений на контроль дотримання умов розміщення товарів під митну процедуру внутрішнього митного транзиту (ВМТ), хвилин; Т 4 – час, витрачений на видачу дозволу на ВМТ, хвилин	Планується скорочення значення показника до рівня, не більшого ніж 19 хвилин, за рахунок удосконалення організації митного оформлення і митного контролю в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон РФ, облаштування пунктів пропуску й оптимізації їх розміщення	Аналітичні звіти про виконання регіональними митними управліннями контрольних показників ефективності діяльності, що подаються відповідно до щорічного наказу ФМС Росії «Про контрольні показники ефективності діяльності регіональних митних управлінь і митниць, безпосередньо підпорядкованих ФМС Росії»
2.3	Частка державних послуг і функцій, які надаються і виконуються ФМС Росії відповідно до адміністративних регламентів, у загальному обсязі державних послуг і функцій ФМС Росії,%	Значення показника розраховується за формулою: $У = \frac{А}{В} \times 100,$ де А – кількість діючих у звітному періоді адміністративних регламентів ФМС Росії; В – кількість державних послуг і функцій, що надаються і виконуються ФМС Росії та безпосередньо стосуються конституційних прав і свобод громадян, а також справляють безпосередній вплив на діяльність юридичних осіб і громадян, що здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи	Значення показника має бути не менше 100% за рахунок збільшення кількості адміністративних регламентів ФМС Росії, які плануються до розробки	Адміністративні регламенти, затверджені наказами ФМС Росії і зареєстровані Мін'юстом Росії, з моменту набуття ними чинності. Основою для підрахунку кількості виконуваних державних функцій є Постанова Уряду РФ від 26.07.2006 р. № 459 «Про федеральну митну службу» і Митний кодекс РФ (Федеральний закон від 28.05.2003 р. № 61-ФЗ)

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.4	Частка учасників ЗЕД, які позитивно оцінюють роботу митних органів, у загальній кількості опитаних,%	Значення показника розраховується за формулою: $Д = \frac{\sum(n1 + n2 + n3 + n4)}{N} \times 100,$ де n1 – кількість респондентів, що оцінюють діяльність митної служби при експортних операціях як «безумовно добре»; n2 – кількість респондентів, що оцінюють діяльність митної служби при імпортних операціях як «безумовно добре»; n3 – кількість респондентів, що оцінюють діяльність митної служби в цілому як «безумовно добре»; n4 – кількість респондентів, що оцінюють діяльність митної служби з точки зору державних інтересів як «безумовно добре»; N – загальна кількість респондентів, що взяли участь в опитуванні	Планується підвищення значення показника до рівня не меншого ніж 31%, за рахунок оптимізації діяльності митних органів з урахуванням недоліків їх роботи, що виявлені в ході опитування	Результати соціологічного дослідження, проведеного фірмою-переможцем конкурсу, оголошеного ФМС Росії. Опитування проводиться відповідно до спеціально розробленої ВАТ «Всеросійський цент вивчення суспільної думки» вибірки
2.5	Частка вантажних митних декларацій (ВМД), термін випуску за якими необґрунтовано становить понад 3 доби, у загальній кількості ВМД, оформлених у митних режимах випуску для внутрішнього споживання та експорту,%	Значення показника розраховується за формулою: $Д = \frac{К_{необгр.}}{К_{заг.}} \times 100,$ де К необгр. – кількість ВМД, оформлених у митних режимах випуску для внутрішнього споживання і експорту, строк випуску за якими необґрунтовано становить більше 3 діб; К заг. – загальна кількість ВМД, оформлених у митних режимах випуску для внутрішнього споживання та експорту	Планується зниження значення даного показника до рівня, не більшого ніж 0,009%, за рахунок подальшого впровадження в роботу митних органів електронного декларування, попереднього інформування, застосування системи управління ризиками на основі впровадження сучасних інформаційних технологій, технічних засобів митного контролю	Дані центральної бази даних Єдиної автоматизованої системи про кількість оформлених ВМД і час проведення митних процедур

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.6	Частка аеропортів, портів (морських, річкових, озерних і т.д.), у яких при переміщенні через митний кордон Російської Федерації ручної поклажі та супроводжуваного багажу пасажирів застосовується «зелений коридор», у їх загальній кількості,%	Значення показника розраховується за формулою: $К = \frac{К_{"зел.кор."}}{К_{заг.}} \times 100,$ де К"зел.кор." – кількість аеропортів (морських, річкових, озерних і т.д.), у яких при переміщенні через митний кордон Російської Федерації ручної поклажі та супроводжувального багажу пасажирів застосовується «зелений коридор»; Кзаг. – загальна кількість аеропортів (морських, річкових, озерних і т.д.)	Починаючи з 2010 р. у цілях підвищення об'єктивності при оцінці ефективності діяльності митних органів з митного оформлення і митного контролю формулювання показника змінено і подано в редакції «Частка пунктів пропуску через державний кордон РФ, у яких застосовується двоканальна система, у загальній кількості пунктів пропуску, у яких здійснюється міжнародне пасажирське сполучення» (2.6а)	Дані, що містяться у Переліку пунктів пропуску, у яких застосовується порядок декларування фізичними особами товарів у конклюдентній формі, який затверджений наказом ФМС Росії від 22.11.2006 р. № 1208 «Про затвердження Порядку декларування фізичними особами товарів у конклюдентній формі»
2.6а	Частка пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації, у яких застосовується система подвійного коридору, у загальній кількості пунктів пропуску, у яких здійснюється міжнародне пасажирське сполучення,%	Значення показника розраховується за формулою: $П = \frac{П1}{П2 + П3 – П4 – П5 – П6} \times 100$ де П1 – кількість пунктів пропуску, у яких застосовується система подвійного коридору; П2 – кількість пунктів пропуску, наведених у переліку згідно з додатком до розпорядження Уряду РФ від 20.11.2008 р. № 1724-р (далі – розпорядження); П3 – кількість пунктів пропуску, встановлених і відкритих відповідно до міжнародних договорів або актів Уряду РФ, що видані після набуття чинності розпорядженням; П4 – кількість вантажних пунктів пропуску; П5 – кількість нефункціонуючих пунктів пропуску (за винятком вантажних пунктів пропуску); П6 – кількість пунктів пропуску, закритих відповідно до міжнародних договорів або актів Уряду РФ, що видані після набуття чинності розпорядженням	Планується підвищення значення показника до рівня, не меншого ніж 14,3%, за рахунок зростання пасажиропотоків і наміченої тенденції до реконструкції пунктів пропуску	Відомості, що містяться у Переліку пунктів пропуску, у яких застосовується порядок декларування фізичними особами товарів у конклюдентній формі, який затверджений наказом ФМС Росії від 22.11.2006 р. № 1208 «Про затвердження Порядку декларування фізичними особами товарів у конклюдентній формі», розпорядженні Уряду РФ від 20.11.2008 р. № 1724-р «Щодо пунктів пропуску через державний кордон РФ», міжнародних договорах і актах Уряду РФ, що видані після набуття чинності розпорядженням форм статистичної звітності 4-пп «Основні показники роботи пунктів пропуску через державний кордон РФ, розміщених у регіоні діяльності митного органу», яка щорічно затверджується наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.7	Пропускна здатність автомобільних пунктів пропуску, які вводяться в експлуатацію, автомобілів за добу	Значення показника розраховується за формулою: $ПС = \sum_{i=1}^{n} Пi,$ де Пі – пропускна здатність і-го АПП, знову введеного в експлуатацію, автомобілів за добу; n – кількість знову введених в експлуатацію АПП	Значення показника планується збільшити до 26110 автомобілів за добу за рахунок збільшення кількості знову введених в АПП і підвищення їх технічної оснащеності	Акти прийому завершених будівельних об'єктів приймальною комісією
2.8	Кількість митних органів, що мають достатню технічну оснащеність для застосування електронної форми декларування	Значення показника розраховується за формулою: Кі = К і-1 + К і вн. – К і вил., де К і-1 – кількість митних органів, внесених до переліку митних органів, що мають достатню технічну оснащеність для застосування електронної форми декларування, на початок звітного періоду; К і вн – кількість митних органів, внесених до переліку у звітному періоді; К і вил. – кількість митних органів, вилучених з переліку у звітному періоді	У 2010 р. досягнуто цільового значення показника за рахунок завершення робіт з технічного оснащення митних органів у цілях переходу з 01.01.2011 р. до електронного декларування при експорті та імпорті товарів без подання до митних органів відповідних документів на паперових носіях	Перелік митних органів, що мають достатню технічну оснащеність для використання електронної форми декларування (далі – Перелік). Датою внесення митного органу до Переліку є дата реєстрації листа, яким ФМС Росії інформує регіональне митне управління або митницю, безпосередньо підпорядковану ФМС Росії, про внесення митного органу до Переліку
2.9	Коефіцієнт охоплення об'єктів митної інфраструктури Відомчою інтегрованою телекомунікаційною мережею (ВІТМ) ФМС Росії,%	Значення показника розраховується за формулою: $K_0 = \left(\frac{K_{0N} + K_{0V} + K_{0M.}}{K_s} \right) \times 100,$ де КоN – кількість митних органів, внесених до ВІТМ ФМС Росії на початок звітного періоду; КоV – кількість митних органів, знову внесених до ВІТМ ФМС Росії за звітний період; КоМ – кількість митних органів, телекомунікаційні вузли яких були модернізовані у звітному періоді; Ks – загальна кількість митних органів	У 2008 році досягнуто заплановане значення показника 100% за рахунок внесення телекомунікаційних вузлів митних органів у ВІТМ ФМС Росії	Аналітичні звіти про виконання регіональними митними управліннями контрольних показників ефективності діяльності

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.10	Час на виконання митних процедур відносно транзитних товарів в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації, хвилин	Значення показника розраховується за формулою: Тзаг.= Т 1 + Т 2 + Т 3 + Т 4, де Т 1 – час, що витрачається на реєстрацію прибуття товарів та вантажних транспортних засобів на митну територію Російської Федерації, хвилин; Т 2 – час, що витрачається на перевірку наявності документів та зазначених у них відомостей, хвилин; Т 3 – час, що витрачається на контроль дотримання умов розміщення товарів під митну процедуру внутрішнього митного транзиту (ВМТ), хвилин; Т 4 – час, що витрачається на видачу дозволу на ВМТ, хвилин	Планується зниження значення показника до рівня, не більшого ніж 19 хвилин, за рахунок удосконалення організації митного оформлення і митного контролю в автомобільних пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації, облаштування пунктів пропуску та оптимізації їх розміщення	Аналітичні звіти про виконання регіональними митними управліннями контрольних показників ефективності діяльності, які надаються відповідно до щорічного наказу ФМС Росії «Про контрольні показники ефективності діяльності регіональних митних управлінь і митниць, безпосередньо підпорядкованих ФМС Росії»
2.11	Частка митних партій товарів, що ввозяться/вивозяться, які оглядаються митними органами в рамках застосування системи управління ризиками при здійсненні митних процедур, у загальній кількості товарних партій,%	Значення показника розраховується за формулою: $ФЗП = \frac{КД}{КТП} \times 100,$ де КД – загальна кількість партій товарів, які ввозяться/вивозяться, щодо яких застосовувався захід з мінімізації ризиків «Митний огляд товарів»; КТД – загальна кількість митних партій товарів, що ввозяться/вивозяться, оформлених у звітному періоді	Планується зниження значення показника до рівня, не більшого ніж 13/3%, за рахунок проведення митних оглядів товарів і транспортних засобів, використовуючи принцип вибірковості, у межах застосування сучасних методів аналізу та системи управління ризиками	Форма статистичної звітності «78-СУР» «Звіт щодо застосування системи управління ризиками», яка затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.12	Частка митних партій товарів, підданих вибірковому митному огляду, унаслідок якого були виявлені порушення митного законодавства Російської Федерації або випуск товарів був заборонений, у загальному обсязі партій товарів, що пройшли огляд,%	Значення показника розраховується за формулою: $К = \frac{N_р}{N_д} \times 100,$ де Nр – кількість партій товарів, щодо яких на підставі профілів ризиків були проведені ефективні митні огляди; Nд – загальна кількість партій товарів, оглянутих митними органами на підставі профілів ризиків	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 4,5%, за рахунок підвищення ефективності застосування системи управління ризиками	Форма статистичної звітності «78-СУР» «Звіт щодо застосування системи управління ризиками», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»; звіт про результати застосування заходів з мінімізації ризиків в електронній копії ВМД; звіт про результати застосування заходів з мінімізації ризиків в електронній копії транзитної декларації; електронний журнал обліку результатів застосування заходів з мінімізації ризиків
2.13	Кількість країн – торговельних партнерів Росії, з якими укладено угоди про попереднє інформування митних органів, про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах	Значення показника розраховується за формулою: $КК = \sum_{i=1}^{n} (КД1+КД2),$ де КД1 – кількість укладених угод про попереднє інформування митних органів; КД2 – кількість укладених угод про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах; n – кількість країн–торгових партнерів Росії, з якими укладено угоди про попереднє інформування митних органів, про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 15 країн, за рахунок активізації переговорного процесу з найбільшими країнами – торговельними партнерами Російської Федерації	Примірники угод (копії та оригінали), зареєстровані і враховані ФМС Росії в установленому порядку

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.14	Кількість проведених перевірок після випуску товарів і транспортних засобів	Значення показника розраховується за формулою: К = К1+К2+К3+К4+К5+К6+К7+К8+К9, де К1 – кількість завершених спеціальних митних ревізій; К2 – кількість завершених загальних митних ревізій; К3 – кількість завершених перевірок документів та відомостей; К4 – кількість проведених оглядів приміщень і територій з метою митного контролю; К5 – кількість проведених перевірок маркування товарів спеціальними марками, наявності на них ідентифікаційних знаків; К6 – кількість отриманих пояснень; К7 – кількість проведених митних оглядів товарів і транспортних засобів; К8 – кількість проведених митних обшуків товарів і транспортних засобів; К9 – кількість проведених митних спостережень	Починаючи з 2010 року з метою підвищення об'єктивності при оцінці ефективності діяльності митних органів щодо здійснення митного контролю на етапі після випуску товарів у вільний обіг формулювання показника змінено і подано в редакції «Частка результативних митних ревізій, перевірок документів та відомостей після випуску товарів і (або) транспортних засобів у загальній кількості завершених перевірочних заходів у даних формах митного контролю» (2.14а)	Форма статистичної звітності № 40 – «ПЕРЕВІРОЧНІ ЗАХОДИ», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»
2.14а	Частка результативних митних перевірок після випуску товарів у загальній кількості завершених перевірок у даній формі митного контролю,%	Значення показника розраховується за формулою: $КЭФ = \frac{(К_{1Р} + К_{2Р} + К_{3Р})}{(К_1 + К_2 + К_3)} \times 100,$ де $К_{1Р}$, $К_{2Р}$, $К_{3Р}$ – кількість результативних спеціальних митних ревізій, загальних митних ревізій та перевірок документів та відомостей; $К_1$, $К_2$, $К_3$ – кількість завершених спеціальних митних ревізій, загальних митних ревізій та перевірок документів та відомостей	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 58%, за рахунок удосконалення організації митного контролю після випуску і підвищення його ефективності	Форма статистичної звітності № 40 – «ПЕРЕВІРОЧНІ ЗАХОДИ», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
2.15	Кількість прийнятих попередніх рішень про класифікацію товарів відповідно до єдиної Товарної номенклатури зовнішньоекономічної діяльності Митного союзу (ТН ЗЕД МС)	Значення показника розраховується за формулою: $К = К_1 – (К_2 + К_3),$ де К – кількість прийнятих попередніх рішень про класифікацію товарів згідно з ТН ЗЕД МС; $К_1$ – кількість запитів, що надійшли від зацікавлених осіб про прийняття попередніх рішень про класифікацію товарів згідно з ТН ЗЕД МС; $К_2$ – кількість відмов у розгляді запитів зацікавлених осіб про прийняття попередніх рішень про класифікацію товарів згідно з ТН ЗЕД МС; $К_3$ – кількість відхилень запитів зацікавлених осіб про прийняття попередніх рішень про класифікацію товарів згідно з ТН ЗЕД МС	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 2450 рішень, за рахунок широкого інформування учасників ЗЕД про практику застосування процедури прийняття попередніх рішень про класифікацію та походження товарів	Статистична вибірка з автоматизованої системи обліку і контролю виконання документів; статистична вибірка з електронної бази попередніх рішень про класифікацію товарів згідно з ТН ЗЕД МС
2.16	Частка кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених за матеріалами підрозділів власної безпеки митних органів, у загальній кількості корупційних кримінальних справ, порушених усіма правоохоронними органами Російської Федерації відносно посадових осіб митних органів, %	Значення показника розраховується за формулою: $Д = \frac{a}{a+b} \times 100,$ де a – кількість кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених за матеріалами підрозділів власної безпеки митних органів; b – кількість кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених іншими правоохоронними органами Російської Федерації відносно посадових осіб митних органів	Значення показника підтримується на рівні, не меншому ніж 77%, за рахунок підвищення ефективності боротьби з корупцією та організованою злочинністю, рівня взаємодії з іншими правоохоронними органами, а також удосконалення форм і методів оперативно-розшукової та профілактичної роботи	Спецповідомлення про кримінальні справи корупційної спрямованості, порушені за матеріалами підрозділів власної безпеки, що подаються до ФМС Росії службами власної безпеки регіональних митних управлінь

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
Мета 3. Виявлення і припинення контрабанди зброї, наркотиків, контрафактної продукції та інших товарів, заборонених до ввезення в Російську Федерацію, а також товарів, предметів і цінностей, вивезення яких за межі Російської Федерації заборонено				
3.1	Частка ввезених на митну територію Російської Федерації товарів, щодо яких митними органами вжито заходів щодо усунення порушень законодавства Російської Федерації, у загальній кількості ввезених товарів, %	Значення показника розраховується за формулою: $Д = \frac{С_{зпд} + С_{ктв} + С_{нтр} + С_{вал}}{С_{ім}} \times 100,$ де $С_{зпд}$ – загальна вартість затриманих (вилучених) товарів у ході здійснення правоохоронної діяльності митних органів, млн дол. США; $С_{ктв}$ – вартість товарів у результаті її коригувань, млн доларів США; $С_{нтр}$ – вартість товарів, що встановлюється внаслідок проведення заходів із контролю за правильністю визначення країни походження товарів, класифікації товарів відповідно до ТН ЗЕД, за дотриманням заборон та обмежень, встановлених відповідно до законодавства Російської Федерації про зовнішньоторговельну діяльність, і за захистом інтелектуальної власності, млн доларів США; $С_{вал}$ – загальна вартість товарів, ввезених на митну територію Російської Федерації з порушеннями вимог валютного законодавства Російської Федерації, млн доларів США; $С_{ім}$ – загальна вартість товарів, оформлених у митному режимі випуску для внутрішнього споживання, млн доларів США	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 1,62%, за рахунок проведення профілактичних заходів, спрямованих на зниження латентної злочинності у сфері митної діяльності	База даних електронних копій вантажних митних декларацій; звітність митних органів: кількість затриманих товарів у ході здійснення правоохоронних заходів; результати коригувань митної вартості товарів; результати контролю за правильністю визначення країни походження товарів, класифікації товарів відповідно до ТН ЗЕД митного союзу, за дотриманням заборон і обмежень, встановлених відповідно до законодавства Російської Федерації про зовнішньоторговельну діяльність, і за захистом інтелектуальної власності; результати заходів з контролю дотримання валютного законодавства Російської Федерації

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
3.2	Частка кримінальних справ, порушених митними органами, у загальному обсязі зареєстрованих злочинів, віднесених до компетенції митних органів, %	Показник визначають за формулою: $Д = \frac{КК_{мо}}{КК_{заг}} \times 100,$ де $УД_{мо}$ – кількість кримінальних справ, порушених митними органами; $УД_{заг}$ – загальна кількість зареєстрованих злочинів, віднесених до компетенції митних органів	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 57,4%, за рахунок підвищення якості попередження, виявлення, припинення, розкриття правопорушень у митній справі і провадження у кримінальних справах митними органами за злочинами, віднесеними до їх компетенції	Форма статистичної звітності «1-ГУТРД» «Відомості про рух кримінальних справ з митних злочинів», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії»; форма № 4-ЕГС «Відомості про стан злочинності та результати розслідування злочинів», затверджена постановою Росстату від 15.01.2008 р. № 4 «Про затвердження статистичного інструментарію для організації статистичного спостереження за реєстрацією кримінальних справ та обліком злочинів»
3.3	Частка виявлених випадків недотримання обмежень, встановлених законодавством Російської Федерації відносно товарів, що ліцензуються, а також товарів, що підпадають під дію дозвільної системи, які переміщуються через державний кордон Російської Федерації, у загальній кількості випадків таких порушень, виявлених всіма контролюючими органами, %	Значення показника розраховується за формулою: $Д = \frac{А}{А + В} \times С_{фмс}$ де А – кількість порушень, виявлених митними органами; В – кількість порушень, виявлених іншими контролюючими органами; $С_{фмс}$ – показник «Забезпечення дотримання заборон і обмежень», (розраховується ФМС Росії відповідно до щорічного наказу «Про контрольні показники ефективності діяльності регіональних митних управлінь і митниць, безпосередньо підпорядкованих ФМС Росії»)	Планується збільшення значення показника до рівня, не меншого ніж 83%, за рахунок більш ефективного застосування заходів щодо дотримання обмежень, установлених законодавством Російської Федерації відносно товарів, що ліцензуються, та товарів, що підпадають під дію дозвільної системи, і поліпшення взаємодії митних органів з представниками федеральних органів виконавчої влади у сфері здійснення контролю за такими товарами, з метою забезпечення безпеки життя і здоров'я громадян Російської Федерації	Форма статистичної звітності «35-ТНР» «Звіт про виявлені випадки подання недійсних документів, що підтверджують дотримання заборон і обмежень», що затверджується щорічним наказом ФМС Росії «Про звітність митних органів за основними напрямами діяльності перед ФМС Росії» Показник «Забезпечення дотримання заборон і обмежень»

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
3.4	Частка пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації, оснащених автоматизованими стаціонарними засобами митного контролю за матеріалами, що розпадаються, і радіоактивними матеріалами, у загальній кількості пунктів пропуску, що підлягають оснащенню, %	Значення показника розраховується за формулою: $Д = \frac{К_{пп}}{К_{заг}} \times 100,$ де Кпп – кількість пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації, оснащених автоматизованими стаціонарними засобами ТКДРМ; Кзаг – загальна кількість пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації, які підлягають оснащенню	Планується збільшення значення показника до 100% за рахунок оснащеності пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації засобами митного контролю за матеріалами, що діляться, і радіоактивними матеріалами (ТКДРМ)	Форма статистичної звітності «ИТФ 18», затверджена наказом ФМС Росії від 25.03.2009 р. № 549 «Про затвердження збірника форм статистичної звітності митних органів перед ФМС Росії з інформаційно-технічних питань і методичних рекомендацій про заповнення форм звітності»
3.5	Кількість інспекційно-оглядових комплексів, встановлених у пунктах пропуску через державний кордон Російської Федерації	Значення показника розраховується за формулою: К = Ко + ∑ Клегк. + ∑ Кмоб. де Ко – загальна кількість інспекційно-оглядових комплексів, що поставлені у митні органи на початок звітного періоду; ∑ Клегк. – кількість інспекційно-оглядових комплексів, які легко встановлюються, що поставлені до митних органів за звітний період; ∑ Кмоб. – кількість мобільних інспекційно-оглядових комплексів, що поставлені до митних органів	Планується збільшення значення показника до 64 одиниць за рахунок оснащення пунктів пропуску через державний кордон Російської Федерації інспекційно-оглядовими комплексами (ІОК)	Акти приймання ІОК приймальною комісією і наказ митного органу з введення в експлуатацію ІОК

Продовження табл. В. 2

1	2	3	4	5
3.6	Кількість проведених спільних спеціальних операцій, у тому числі міжнародних, спрямованих на припинення порушень митного законодавства Російської Федерації	Значення показника визначається за фактами проведення спільних спеціальних операцій	Планується збільшення значення показника до 8 одиниць за рахунок підвищення активності митних органів у справі підготовки та проведення заходів щодо зміцнення міжнародної та міжвідомчої співпраці у правоохоронній сфері	Інформація про кількість наявних та підготовлюваних міжнародних угод ФТС Росії з закордонними партнерами у правоохоронній сфері про проведення спільних спеціальних операцій
3.7	Кількість випадків направлення в іноземні та міжнародні органи і організації інформації про можливу або виявлену контрабанду зброї, наркотиків, контрафактної продукції	Значення показника визначається за фактами направлення до іноземних та міжнародних органів і організацій інформації про можливу або виявлену контрабанду зброї, наркотиків, контрафактної продукції та інших особливо небезпечних видів контрабанди	Планується збільшення значення показника до 3 900 одиниць за рахунок укладання нових і подальшого вдосконалення міжурядових та міжвідомчих домовленостей з обміну інформацією правоохоронного характеру між ФМС Росії і митними, а також іншими правоохоронними органами й міжнародними організаціями, за рахунок удосконалення форм і методів правоохоронної діяльності, розвитку оснащеності митних органів у сфері інформаційних технологій	Кількість інформаційних повідомлень, спрямованих по лінії Регіонального вузла зв'язку з правоохоронної роботи Всесвітньої митної організації (ВМО) по країнах СНД «RILO-Москва», у тому числі через закриту митну правоохоронну мережу ВМО «CEN»

* Цільові значення показників визначені на основі аналізу результатів роботи митних органів у звітному періоді з урахуванням подальшого вдосконалення митних технологій, організації митного оформлення і митного контролю, підвищення технічної оснащеності, а також забезпечення дотримання встановлених вимог законодавства Російської Федерації.

Додаток Г
Узагальнений перелік ключових індикаторів результативності, які застосовуються митними адміністраціями світу

Таблиця Г.1

Загальна таблиця KPI, що використовуються в митних адміністраціях світу

Назва показника
Відсоток пасажирів, що обслуговуються протягом 30 хвилин з моменту приєднання до черги
Кількість зареєстрованих міжнародних пасажирських маршрутів у Департаменті імміграції та громадянства й до Департаменту охорони здоров'я
Наявність електронних систем перевірки вантажу для клієнтів митної адміністрації (як виняток)
Частка документів на вантаж, поданих в електронному вигляді, де відповідь надійшла протягом п'яти хвилин
Частка тарифної класифікації, правил оцінки та правил визначення місця походження, що сформовані згідно зі стандартами обслуговування клієнтів
Частка внутрішніх переглядів тарифної класифікації, правил оцінки та правил визначення місця походження, що сформовані згідно зі стандартами обслуговування клієнтів
Частка антидемпінгових та компенсаційних розслідувань, досліджень, переоцінок митних зобовязань, що завершені протягом 155 днів
Частка вантажу, про який відзвітовано протягом часу, що затверджений законодавством:
морський вантаж
повітряний вантаж
Виявлені випадки порушення вантажного контролю
Кількість записів про стягнення
Кількість оброблених повідомлень про порушення
Частка заяв на отримання ліцензії митного брокера, яка була оброблена відповідно до стандартів обслуговування клієнтів
Частка заяв на отримання ліцензії митного складу, яка була оброблена відповідно до стандартів обслуговування клієнтів
Частка імпортних декларацій, перевірених до оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів
Частка рядків в імпортних деклараціях, перевірених після оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів

Продовження табл. Г.1

Назва показника
Частка експортних декларацій, перевірених до оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів
Частка рядків в експортних деклараціях, перевірених після оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів
Кількість нелегальних іноземних рибалок, затриманих і включених у впровадження
Кількість відкритих справ розслідування
Частка юридичних переслідувань, що завершилася засудженням (обвинувальним вироком)
Кількість комерційних суден, що були затримані в першому порту
Кількість і вага виявлених незаконних партій наркотиків
Кількість нерегулярних, нерегульованих і непідзвітних суден, що спостерігалися і були ідентифіковані у виключній економічній зоні
Кількість нерегулярних, нерегульованих і непідзвітних суден, затриманих у територіальних водах
Кількість виявлень і перехватів підозрілих суден
Кількість підозрілих осіб без громадянства, перехоплених у морі
Кількість затриманих іноземних риболовецьких суден
Частка відшкодованого мита відповідно до стандартів обслуговування
Частка аудитів імпорту, спрямованих на відновлення доходів бюджету, унаслідок яких донарахування перевищували 10 000 грн
Частка імпортних декларацій, перевірених перед оформленням товарів, що містили значні похибки відносно нарахованих платежів
Частка рядків в імпортних деклараціях, перевірених після оформлення товарів, що містили значні похибки відносно нарахованих платежів
Чиста вартість додаткових бюджетних надходжень від діяльності, спрямованої на підвищення рівня дотримання законодавства
Кількість виданих ліцензій митним брокерам
Кількість ліцензій, виданих митним складам
Кількість декларацій
Бюджетні надходження: митні платежі, податки, штрафи
Кількість перевірених транспортних засобів (вантажівки, автомобілі, автобуси, поїзди)
Кількість тимчасових в'їздів
Обсяги експорту
Кількість випадків контрабанди
Обсяг вилучених товарів

Продовження табл. Г.1

Назва показника
Кількість випадків/справ щодо прав інтелектуальної власності
Кількість вилучень шкідливих та небезпечних речовин
Кількість декларацій, що обробляються за принципом червоного коридору
Кількість перевірок об'єктів з високим ризиком
Час циклу для декларацій (жовтий, зелений, червоний)
Відгуки клієнтів на процес обробки декларацій
Кількість навчальних курсів, семінарів та практикумів
Приріст імпорту
Кількість перевірених транспортних засобів (внутрішнє споживання)
Кількість перевірених суден
Кількість пропущених пасажирів (повітря)
Кількість пропущених пасажирів (море)
Обробка вантажу (повітря)
Відсоток товарів, перевірених за певний час
Час оформлення імпорту
Відсоток фізичних перевірок
Відсоток конфіскацій у загальній кількості перевірок
Середнє бюджетне надходження на одного службовця митниці
Відношення фонду оплати праці до бюджетних надходжень
Час очікування на кордоні до початку митного оформлення (для пасажирів та вантажів)
Кількість доставлених товарів, ідентифікованих як висикоризиковані
Відсоток перевірених вантажів
Відсоток заборонених для ввезення товарів
Відсоток затримок вантажу на більш ніж визначену норму часу через процес вартісної оцінки
Вартість конфіскату та грошових покарань
Якість відбору висикоризикових контейнерів
Кількість декларацій
Типи конфіскованих товарів
Обсяги бюджетних надходжень унаслідок постаудиту
Кількість формальних проблем при оціночній діяльності
Кількість формальних проблем при проведенні класифікації
Кількість подорожуючих
Кількість тимчасових в'їздів
Відношення декларацій з помилками до загальної кількості декларацій

Продовження табл. Г.1

Назва показника
Потенціал і компетенція працівників
Кількість внутрішніх ІТ-проектів (адміністрація/менеджмент)
Кількість зовнішніх ІТ-проектів (орієнтовані на клієнтів)
Плинність кадрів
Опитування клієнтів щодо задоволення процесом проходження митних процедур
Сприйняття клієнтами цілісності митної адміністрації
Кількість і типи скарг
Кількість хартій, меморандумів, угод з клієнтами
Вартість дотримання митного законодавства для клієнта
Угоди, меморандуми з іншими митними адміністраціями, урядами, міжнародними організаціями
Відсоток цільових товарів для перевірок
Відсоток товарів, що були затримані
Кількість перевірок, що призвели до виявлення контрабанди
Відсоток осіб з підробленими документами, перехоплених до прибуття в аеропорт
Якість обробки інформації щодо незаконної міграції
Кількість депортованих осіб
Кількість ідентифікованих осіб і товарів, що не допускаються на територію держави
Кількість виявлених і доведених випадків демпінгу та субсидій
Кількість виявлених і доведених випадків завдання шкоди державному бюджету через недобросовісну торговельну конкуренцію
Вік основних засобів
Кількість скасувань рішень чиновниками вищих рівнів митної адміністрації
Час оформлення імпорту – час між входом вантажівки в термінал та випуском товарів
Фізична перевірка – кількість разів проведення перевірок товарів або відношення обшуків вантажних відсіків до загального обсягу імпорту, експорту, підозрілих декларацій
Вантажівки, що оформили товар менше ніж за 15 хвилин, – кількість випадків, коли вантажівки пройшли імпортне оформлення менш ніж за15 хвилин, до загальної кількості оформлень імпортних поставок
Відношення кількості фізичних перевірок, протягом яких були виявлені порушення, до загальної кількості фізичних перевірок
Перевірка вантажівок – кількість вантажівок, фактично оглянутих, до їх загальної кількості

Продовження табл. Г.1

Назва показника
Порушення/кількість перевірок: кількість порушень, виявлених під час перевірок, до загальної кількості оглянутих вантажівок
Середня кількість часу, необхідна для виїзду за кордон: для вантажівок, які виїжджають за межі країни, – це час між приєднанням до черги та перетином кордону (хвилини)
Середня кількість часу, необхідна для в'їзду на кордон: для вантажівок – це час між перетином кордону і відправкою зі станції (хвилини)
Виявлені випадки корупції – кількість випадків, коли водій робить або його просять зробити несанкціоновані платежі, до загальної кількості вантажівок/ місцеположень
Обсяг отриманих доходів/ персонал митниці: загальний обсяг отриманих доходів/ загальна кількість співробітників митних органів
Загальна вартість адміністрації митниці/загальний обсяг отриманих доходів: загальний бюджет адміністрації (у т.ч. заробітна плата, понаднормові, премії та пільги) /загальний обсяг отриманих доходів незалежно від їх джерела
Обсяг отриманих доходів/заробітна плата: загальний розмір основної заробітної плати та доплат за понаднормову роботу/загальний обсяг отриманих доходів незалежно від їх джерела
Обсяг торгів/персонал митниці: обсяг торгів/ кількість працівників митних органів
Річна кількість декларацій / персонал митниці: загальна кількість декларацій (імпорт, експорт, нелегальних режимів, крім транзиту) незалежно від кількості товарів/загальна кількість співробітників митних органів
Загальний час торгових угод
Час, витрачений на обробку відповідної документації
Час, необхідний для проходження митного контролю, який охоплює як час необхідний для перетину кордону, так і при здійсненні митних процедур
Середній час, необхідний для виконання всіх процедур (імпорту та експорту)
Фізична перевірка – кількість разів проведення перевірки товарів порівняно з загальною кількістю декларацій (%)
Час, витрачений на інспекцію (фізичну та нефізичний огляд товарів)
Загальна вартість торговельної операції
Загальна вартість процедур, пов'язаних з імпортом та експортом
Обсяг отриманих доходів/працівники митних та прикордонних органів: загальний обсяг отриманих доходів/кількість працівників митних органів
Кількість письмових підтверджень (візувань) торгових угод
Кількість документів, необхідних для проходження митних формальностей
Кількість документів, необхідних для торгових угод
Кількість документів, необхідних для спеціальних угод

Продовження табл. Г.1

Назва показника
Кількість «відпливу» у прикордонний контроль, тобто кількість багаторазово обробленої документації (порівняно з одноразовою обробкою)
Відсоток відповідних даних стосовно торговців, до яких можна отримати електронний доступ
Відсоток точного обміну даними
Відсоток контейнерів, перевірених оглядовим способом (наприклад, рентгенівським випромінюванням), як відношення обсягу торгів
Відсоток фізично оглянутих контейнерів, як відношення обсягу торгів та перевірок на основі огляду
Кількість викриттів, виявлених під час перевірок, тобто відношення загальної кількості фізичних і перевірок на основі огляду (подані деякі індикатори ризик ефективності).
Відсоток вантажів, які піддаються фізичній перевірці
Кількість імпортерів, які отримують вигоду від програми «Fast Track» (Синього каналу)
Реалізація проекту «Single Window»
Оперативна видача тарифних постанов
Упровадження інтернет-оплати мит
Реалізація «Cargo Community System»
Форум посередників (зацікавлених сторін)
Інші індикатори
Сума, отримана від дотримання і фізичної перевірки до проведення поставки
Аудит митних складів, магазинів безмитної торгівлі та відстроченого боргу і магазини, які використовують податкові схеми
Кількість конфіскованої контрабанди
Кількість виявлених порушень методом рентгенівського сканування
Реалізація концепції уповноважених економічних операторів
Видача дозволу перевантаження
Обробка некомерційного імпорту (неофіційний вхід/особисті речі тощо)
Обробка митних та податкових винятків
Ліцензування митних брокерів
Обробка нестач та відшкодувань
Перегрупування службових осіб для нагляду за завантаженням і вивантаженням контейнерів на ліцензійні склади

Додаток Д
Система KPI у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Таблиця Д.1

Система KPI у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
1. Підвищення рівня культури сплати податків, зборів, митних платежів, єдиного соціального внеску та позиціонування Міністерства як відкритого та готового до конструктивного діалогу з громадськістю та бізнесом відомства	
1.1. Розширення участі представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень	Відношення кількості пропозицій представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства, що були враховані при прийнятті управлінських рішень, до загальної кількості пропозицій представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства
1.2. Систематизація роботи з майбутніми платниками	Кількість реалізованих проектів, спрямованих на формування свідомості платника податків у майбутніх платників
2. Формування інформаційного поля про діяльність Міністерства	
Пропаганда добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Відношення надходження від добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску до загальної суми надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску (ОІЗ)
Упровадження ефективних інноваційних інструментів комунікації з громадянами та бізнесом	Кількість проектів, спрямованих на комунікацію з громадянами та бізнесом, реалізованих у поточному році
3. Удосконалення податкового та митного законодавства	
3.1. Розроблення законодавчих ініціатив у тісній співпраці з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Відношення кількості законодавчих ініціатив платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що були враховані при прийнятті змін до законодавства стосовно податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, до загальної кількості законодавчих ініціатив, що були враховані при прийнятті змін до законодавства стосовно податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску
4. Неупереджене та справедливе застосування законодавства	
4.1. Удосконалення механізму застосування апеляційних процедур	Сума стягнутих додатково нарахованих податкових зобов'язань у результаті розгляду апеляцій/сума донарахованих податкових зобов'язань, за якими подано апеляції

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
4.2. Упровадження практики застосування податкового компромісу	Відношення оскаржень рішень контролюючих органів, що вирішені у досудовому порядку, до загальної кількості оскаржень рішень контролюючих органів
4.3. Забезпечення єдиного підходу до застосування законодавства	Створено та введено в експлуатацію «Єдину базу податкових знань»
4.4. Затвердження єдиних правил та критеріїв підготовки відповідей на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Запровадження «Єдиних правил підготовки відповідей на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», що встановлюють критерії повноти, ясності і обґрунтованості
5. Зменшення адміністративного навантаження на громадян та бізнес	
5.1. Спрощення форм декларацій та зменшення кількості інформації, що надається платниками	Відношення декларацій, у яких було виявлено помилки під час проведення камеральних перевірок, до загальної кількості декларацій, щодо яких проводилися камеральні перевірки
5.2. Розроблення простих покрокових інструкцій заповнення декларацій для фізичних осіб, а також підприємств середнього та малого бізнесу	Відношення декларацій, у яких було виявлено порушення під час проведення камеральних перевірок, до загальної кількості декларацій, щодо яких проводилися камеральні перевірки для фізичних осіб, суб'єктів господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування
5.3. Розвиток взаємодії з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування щодо обміну інформацією про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Середній час надання Міністерством доходів і зборів іншими державними органами та органами місцевого самоврядування інформації про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування
6. Розробка та впровадження ефективної моделі надання сервісу громадянам та бізнесу	
6.1. Упровадження практики управління сервісом Міндоходів	Відсотковий розподіл скарг клієнтів по кожному сервісу Міністерства
6.2. Упровадження практики управління послугами для платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Розроблено і впроваджено в щорічне опитування платників блок питань щодо очікувань і потреб платників відносно існуючого та бажаного набору послуг Міністерства
6.3. Покращання обслуговування великих платників податків	Показник витрат великих платників податків на співробітництво з податковими органами

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
7. Розвиток наявних і впровадження інноваційних електронних сервісів для громадян та бізнесу	
7.1. Упровадження нових та вдосконалення наявних електронних сервісів обслуговування	Відсоток платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що подають звітність через електронні сервіси Міністерства
7.2. Створення «єдиного вікна» для подання звітності в електронному вигляді до Міністерства, Пенсійного фонду та Держстату	Витрата часу на подання платником звітності до Міністерства, Пенсійного фонду та Державної служби статистики (OI4)
7.3. Створення необхідних умов для ефективного розвитку електронних сервісів	Відношення кількості робочих місць, які передбачають обмін інформацією з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, що гарантування телекомунікаційним обладнанням для гарантування централізованого захищеного доступу до мережі Інтернет з комп'ютерної мережі Міндоходів, до загальної кількості таких робочих місць
8. Підвищення ефективності процедур митного контролю	
8.1. Удосконалення системи електронного декларування товарів	Частка митних декларацій та документів, що подаються з митною декларацією, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених митних декларацій на товари та документів, що подаються з митною декларацією, за умови, що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях
8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників	Граничний час проходження митних процедур при розміщенні товарів під митний режим експорту для товарів, які не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки
	Граничний час проходження митних процедур при розміщенні товарів під митний режим імпорту (випуску для вільного обігу) для товарів, які не підлягають додатковим видам державного контролю і не ідентифіковані як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки
	Граничний час проходження митних процедур при розміщенні товарів під митний режим транзиту для товарів, які не підлягають додатковим видам державного контролю і не ідентифіковані як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
8.3. Упровадження концепції «єдиного вікна» під час митного контролю та оформлення товарів	Час проведення митних процедур, необхідний для випуску товарів при митному оформленні в місці їх декларування (годин)
8.4. Упровадження системи попереднього інформування територіальних органів Міндоходів перевізниками про переміщення вантажів	Відношення кількості попередніх повідомлень територіальних органів Міндоходів про переміщення вантажів до загальної кількості вантажів, що перетнули митний кордон
8.5. Забезпечення автоматизованого оперативного обміну інформацією з митними службами інших держав	Кількість угод про автоматизований обмін інформацією щодо товарів/вантажів, що переміщуються з митними службами інших країн
8.6. Розвиток митного постаудиту в межах проведення Міндоходів перевірок	Обсяги бюджетних надходжень унаслідок постаудиту
8.7. Розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю	Відношення протоколів про порушення митних правил, що були виявлені внаслідок роботи АСАУР, до кількості товарів та транспортних засобів, що при переміщенні через митний кордон України підпадають під застосування митних формальностей з грифом «обов'язкова», які були видані системою АСАУР
9. Реформування системи притягнення до відповідальності за порушення митних правил	
9.1. Реформування системи відповідальності за порушення митних правил	Частка справ щодо порушення митного законодавства, у яких відповідачем/позивачем виступає Міністерство, за якими судами ухвалені рішення на користь Міністерства, у загальній кількості справ щодо порушення митного законодавства, розглянутих судами
10. Розвиток митної інфраструктури	
10.1. Удосконалення інфраструктури пунктів пропуску через державний кордон та їх технічного забезпечення	Частка пунктів пропуску через державний кордон України, що мають повну технічну оснащеність відповідно до плану технічного забезпечення пунктів пропуску через державний кордон України
10.2. Організація та забезпечення спільного митного контролю в пунктах пропуску через державний кордон	Відсоток пунктів пропуску, де реалізовано концепцію спільного митного контролю
11. Підвищення ефективності методів протидії мінімізації сплати податків	
11.1. Упровадження системи контролю за трансфертним ціноутворенням	Відношення суми додаткових податкових та митних надходжень, що сплачені до бюджету внаслідок дії Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення», до загальної суми податкових та митних надходжень

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
11.2. Забезпечення контролю за проведенням суб'єктами господарювання готівкових розрахунків	Відношення кількості платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що використовують РРО, до загальної кількості платників податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що є суб'єктами господарювання
11.3. Упровадження електронних методів проведення перевірок	Відношення коштів, стягнутих унаслідок аудиту щодо правильності нарахування та сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, до сум надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування
11.4. Удосконалення системи декларування та адміністрування податків на доходи фізичних осіб	Скорочення розриву добровільної сплати ПДФО
11.5. Упровадження систем дистанційного контролю за виробництвом спирту, алкоголю, тютюну	Відсоток виконання плану облаштування місць виробництва спирту, алкоголю та тютюну контрольно-вимірювальними приладами, засобами передачі інформації
12. Посилення функції оцінки та управління ризиками як основи контролю за повнотою сплати податків, зборів та митних платежів	
12.1. Розроблення методик роботи з платниками податків різних категорій ризиків	Коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту: відношення перевірок, за результатами яких було здійснено донарахування обов'язкових платежів, до загальної кількості перевірок платників податків з найнижчим рівнем ризику
12.2. Створення системи контролю на всіх етапах переміщення товарів на території України	Відсоток транзитних переміщень товарів територією України, що контролюються за допомогою механічно-електронних замків, у загальному обсязі транзитних вантажних перевезень
12.3. Упровадження проактивного адміністрування податків	Відношення надходження від добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску до загальної суми надходжень податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску
13. Посилення централізованої аналітичної функції	
13.1. Проведення аналізу та опрацювання оперативної інформації про податкові та митні ризики, характерні для певних регіонів	Створено регіональну карту тіньових ризиків України

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
13.2. Удосконалення системи запобігання виникненню ризиків несплати податків та зборів	Коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту: відношення перевірок, за результатами яких було здійснено донарахування обов'язкових платежів, до загальної кількості перевірок платників податків
13.3. Комплексна автоматизація процесів управління ризиками, що пов'язані з платниками податків, зборів та митних платежів	Кількість перевірок, проведених унаслідок автоматизованого відбору платників податків, зборів та митних платежів з високим ризиком, до загальної кількості перевірок
13.4. Трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу за доходами з урахуванням найкращих світових практик	Відношення відхилення прогнозних надходжень податків, зборів та митних платежів до фактичних
13.5. Оптимізація методологічної складової процесу ведення митної статистики відповідно до міжнародних стандартів	Розбіжність між показниками імпорту України з країн світу (за даними митної служби) і експорту країн світу в Україну (за даними митної служби)
14. Удосконалення системи стягнення податкового та митного боргу	
14.1. Розроблення законодавчих ініціатив з прискорення стягнення податкового боргу	Затверджений пакет законодавчих ініціатив щодо прискорення стягнення податкового боргу та збільшення повноважень Міндоходів у цьому напрямі
14.2. Оптимізація роботи зі стягнення податкового та митного боргу	Давність податкової та митної заборгованості
14.3. Забезпечення стягнення податкового боргу з урахуванням можливості подальшого ведення бізнесу боржником	Відношення розстроченого податкового боргу до загальної суми податкового боргу
15. Боротьба із злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сфері	15. Боротьба із злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сфері
15.1. Упровадження провідного світового досвіду у сфері запобігання та боротьби із злочинністю, пов'язаною з несплатою податків, зборів, митних платежів	Відношення додаткових зобов'язань зі сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування після аудиту або розслідувань до задекларованих зобов'язань зі сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування
15.2. Розвиток аналітичної функції оперативно-слідчих підрозділів Міндоходів	Відсоток розслідувань оперативно-слідчих підрозділів Міністерства, що спричинили донарахування податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування або інші додаткові бюджетні надходження

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство щодо сплати податку на додану вартість	Відсоток перевірок, що закінчилися донарахуваннями до бюджету: міжнародний і великий бізнес, малі та середні підприємства
	Продуктивність ПДВ
15.4. Удосконалення системи протидії контрабанді та запобігання порушенню митних правил	Відношення вартості конфіскату та грошових покарань до обсягу експортно-імпортних операцій
16. Розвиток оперативно-слідчої функції (взаємодія з іншими підрозділами, формування позитивного іміджу)	
16.1. Підвищення рівня взаємодії оперативно-слідчих підрозділів з іншими підрозділами Міндоходів під час виявлення схем ухилення від сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Частка бізнес-процесів Міністерства, у межах яких розроблений план взаємодії з оперативно-слідчими підрозділами Міністерства
16.2. Формування позитивного іміджу оперативно-слідчих підрозділів	Кількість скарг на дії оперативно-слідчих підрозділів, за результатами перевірки яких були встановлені факти скоєння правопорушень / загальна кількість скарг на дії оперативно-слідчих підрозділів
17. Активна взаємодія з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції	
17.1. Вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду щодо протидії корупції	Відношення кількості внутрішніх нормативно-правових актів щодо протидії корупції у Міністерстві, які впроваджують конкретні практики визнаних міжнародних програм протидії корупції, до загальної кількості внутрішніх нормативно-правових актів щодо протидії корупції у Міністерстві
17.2. Співпраця з міжнародними організаціями, що здійснюють діяльність з питань протидії корупції	Кількість договорів про співпрацю у сфері протидії корупції з іноземними податковими адміністраціями та міжнародними організаціями
18. Розроблення та впровадження комплексної системи протидії корупції в Міністерстві	
18.1. Розроблення та реалізація стратегії протидії корупції в Міністерстві	Була розроблена та введена стратегія запобігання корупції

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
Частка кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених за матеріалами підрозділів власної безпеки Міністерства, у загальній кількості корупційних кримінальних справ, порушених усіма правоохоронними органами держави відносно посадових осіб органів Міністерства доходів і зборів України	Частка кримінальних справ корупційної спрямованості, порушених за матеріалами підрозділів власної безпеки Міністерства, у загальній кількості корупційних кримінальних справ, порушених усіма правоохоронними органами держави відносно посадових осіб органів Міністерства доходів і зборів України
19. Підвищення ефективності управління персоналом у Міндоходів	
19.1. Розроблення та реалізація кадрової стратегії з урахуванням структури органів доходів і зборів різного рівня	У Міністерстві розроблена та опублікована Стратегія управління персоналом
19.2. Удосконалення методів комунікації між керівництвом та персоналом Міністерства	У Міністерстві розроблений Порядок комунікації між керівництвом і працівниками Міндоходів, а також чітко визначені основні форми комунікації для різних цільових груп працівників
19.3. Популяризація культури єдності, професіоналізму та високих етичних стандартів, включаючи неприйняття корупції як явища	Відношення кількості скарг щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів до загальної кількості персоналу Міністерства Відношення кількості службових записок щодо низького професіоналізму та етичних стандартів працівників Міндоходів до загальної кількості персоналу Міністерства. Відношення кількості заяв до правоохоронних органів (у т.ч. внутрішніх антикорупційних підрозділів Міністерства) стосовно корупційних дій працівників Міндоходів до загальної кількості персоналу Міністерства
20. Розвиток системи безперервного навчання та підвищення рівня мотивації працівників	
20.1. Удосконалення процесу підбору та найму персоналу	Продуктивність персоналу Міністерства
20.2. Створення умов для професійного зростання та розвитку працівників, їх безперервного навчання	Середня кількість годин навчання на одного співробітника Міністерства
20.3. Створення системи мотивації персоналу, яка базується на оптимальній комбінації матеріальних та нематеріальних стимулів	Плинність кадрів

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
20.4. Розроблення та впровадження прозорих і зрозумілих систем оцінки персоналу	У Міністерстві розроблена та впроваджена система оцінювання та управління результатами роботи персоналу
21. Забезпечення стратегічного управління організацією	
21.1. Розвиток системи управління стратегічними ініціативами Міндоходів	Наявність Офісу управління проектами (ОУП)
21.2. Щорічне оперативне планування в межах виконання Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013–2018 роки	Відсоток виконання заходів, зазначених в оперативних планах
21.3. Комплексне поліпшення обліково-звітної складової діяльності Міністерства	Відношення загальної кількості форм звітності про результати роботи Міндоходів та його територіальних органів після початку реалізації стратегічної ініціативи до аналогічного показника 2014 року
21.4. Розроблення та впровадження системи поточного планування роботи Міністерства та його територіальних органів	Відсоток виконання заходів у межах поточного плану роботи Міністерства та його територіальних органів
22. Активне співробітництво з податковими і митними службами іноземних держав, міжнародними організаціями, а також застосування провідного міжнародного досвіду	
22.1. Активне вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи	Кількість рекомендацій практичних звітів та планів впровадження кращих практик з питань оподаткування та митної справи, які були повністю або частково реалізовані / кількість рекомендацій практичних звітів та планів упровадження у діяльність Міндоходів кращих практик з питань оподаткування та митної справи, які були складені за результатами вивчення передового світового досвіду, робочих матеріалів міжнародних організацій, візитів до податкових адміністрацій зарубіжних країн
22.2. Утворення інституту митно-податкових аташе при дипломатичних представництвах України	Відношення дипломатичних представництв України, до складу яких було включено митно-податкові аташе України, до загальної кількості дипломатичних представництв України
22.3. Системна співпраця з податковими та митними службами іноземних держав, а також міжнародними організаціями, включаючи Внітрішньоєвропейську організацію податкових адміністрацій (IOTA) та Всесвітню митну організацію (WCO)	Кількість запитів на обмін інформацією згідно з угодами про обмін інформацією

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
23. Проведення регулярної оцінки ефективності роботи структурних підрозділів Міндоходів, формування системи управління якістю їх роботи	
23.1. Упровадження моделі управління бізнес-процесами Міністерства	Відсоток досягнення цільових значень метрик усіх бізнес-процесів Міністерства
23.2. Розроблення методики та формування системи операційних показників для структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів Міндоходів	Розроблено та впроваджено методику оцінки операційних показників для структурних підрозділів центрального апарату та територіальних органів Міндоходів
23.3. Розроблення та впровадження системи оцінювання рівня виконавської дисципліни в Міністерстві та його територіальних органах	Відношення кількості встановлених фактів порушення виконавської дисципліни до загальної доручень
23.4. Упровадження найкращих практик внутрішнього аудиту	Результативність внутрішнього аудиту: відношення перевірок, у результаті яких виявлено порушення, до загальної кількості внутрішніх перевірок
23.5. Проведення регулярного незалежного аудиту інформаційно-телекомунікаційних систем та інформаційної безпеки	Частота проведення перевірок ІТ та інформаційної безпеки сторонніми та незалежними організаціями
24. Оптимізація організаційної та функціональної структури Міндоходів	
24.1. Запровадження табелів територіальних органів Міністерства	Відсоток охоплення територіальних органів Міністерства системою «табелів»
24.2. Реструктуризація територіальних органів Міндоходів на основі табелів	Відсоток реструктуризованих територіальних органів Міністерства
24.3. Утворення загальних центрів обслуговування для реалізації допоміжних функцій на регіональному рівні	Відношення загальних центрів обслуговування для допоміжних функцій до кількості регіональних підрозділів Міністерства
24.4. Розроблення та впровадження нової моделі роботи Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб	Продуктивність ПДФО
	Функція адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, інтегрована у бізнес-процеси Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб
25. Забезпечення комплексної автоматизації ключових процесів у Міндоходів	
25.1. Розроблення плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем	Наявність затвердженого плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем
25.2. Покращання якості даних та звітності	Єдине сховище даних упроваджено та працює в повнофункціональному режимі

Продовження табл. Д.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Розрахункові індикатори
25.3. Інтеграція інформаційно-телекомунікаційних систем, запровадження принципу «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Наявність у Міністерстві єдиної інформаційної системи, яка у режимі реального часу дає змогу отримати всі доступні дані стосовно платника податків
26. Побудова сучасної та динамічної ІТ-функції	
26.1. Запровадження ефективного процесу управління інформаційними технологіями	Кількість скарг платників податків та співробітників Міндоходів стосовно роботи ІТ-сервісів Міністерства
26.2. Максимальна централізація ІТ-функції	Зниження витрат на обслуговування ІТ-інфраструктури і обладнання
27. Забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем	
27.1. Модернізація ІТ-інфраструктури, централізація управління нею	Міністерство має певні міжнародні сертифікати (ISO або подібні) для своїх ІТ-процесів
27.2. Запровадження ефективної комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах	Зменшення кількості збоїв функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем
27.3. Утворення основного та резервного центрів оброблення даних відповідно до сучасних вимог	Міндоходів має основний та резервний центр оброблення даних, що побудовані з урахуванням напрямів розвитку ІТ-інфраструктури

Додаток Е
Альтернативні розрахункові KPI у розрізі стратегічних цілей Міністерства доходів і зборів України

Таблиця Е. 1

Альтернативні розрахункові КРі у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
1. Підвищення рівня культури сплати податків, зборів, митних платежів, єдиного соціального внеску та позиціонування Міністерства як відкритого та готового до конструктивного діалогу з громадськістю та бізнесом відомства	
1.1. Розширення участі представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень	–
1.2. Систематизація роботи з майбутніми платниками	–
2. Формування інформаційного поля про діяльність Міністерства	
2.1. Пропаганда добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Відношення надходження від добровільної сплати податків до загальних чистих податкових надходжень
	Кількість консультацій, наданих платникам податків
	Частка клієнтів, які мають позитивне податкове зобов'язання відповідно до їх податкових декларацій та сплатили його в повному обсязі у визначений законом строк: $Pc(\%) = \frac{N_{от}}{N}$
	Зниження податкової заборгованості через застосування методів переконання
2.2. Упровадження ефективних інноваційних інструментів комунікації з громадянами та бізнесом	Бюджет, виділений на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій
	Відношення кількості запитів, що належать до компетенції Міністерства, за якими надано відповідь через онлайн-сервіси, до загальної кількості запитів, що належать до компетенції Міністерства
	Середній час отримання відповіді на інформаційний запит
3. Удосконалення податкового та митного законодавства	
3.1. Розробка законодавчих ініціатив у тісному діалозі з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Кількість хартій, меморандумів, угод з клієнтами

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
4. Неупереджене та справедливе застосування законодавства	
4.1. Удосконалення застосування апеляційних процедур	Середній час, необхідний судам на винесення рішень за податковими справами
	Середній час розгляду апеляційних справ на кожному рівні
4.2. Упровадження практики застосування податкового компромісу	–
4.3. Забезпечення єдиного підходу до застосування законодавства	–
4.4. Надання вичерпної відповіді на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Середня кількість днів, необхідних для видання тлумачення податкового законодавства для платників податків
5. Зменшення адміністративного навантаження для громадян та бізнесу	
5.1. Спрощення форм декларацій та зменшення кількості інформації, що надається платниками	Середня кількість часу, необхідного для заповнення декларації
5.2. Розробка простих покрокових інструкцій заповнення декларацій для фізичних осіб, а також середнього та малого бізнесу	–
5.3. Розвиток взаємодії з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування щодо обміну інформацією про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
6. Розробка та впровадження ефективної моделі надання сервісу громадянам та бізнесу	
6.1. Упровадження практики управління сервісом Міністерства	–
6.2. Упровадження практики управління набором послуг для платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
6.3. Покращання сервісу великим платникам податків	–
7. Розвиток існуючих та впровадження інноваційних електронних сервісів для громадян та бізнесу	
7.1. Упровадження нових та вдосконалення існуючих електронних сервісів обслуговування	Середній час на отримання податкового відшкодування
	Зниження середнього часу надання послуг платникам податків
	Кількість декларацій, які обробляються автоматично за допомогою ІТ

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
7.1. Упровадження нових та вдосконалення існуючих електронних сервісів обслуговування	Відсоток електронних операцій, що здійснюються податковою адміністрацією
	Кількість електронних сплат бюджетних платежів
	Відсоток скарг, що розглянуті в межах 15 днів
	Відсоток скарг, що були прийняті до розгляду в межах 48 годин
7.2. Формування «єдиного вікна» для подання звітності в електронному вигляді до Міністерства, Пенсійного фонду та Державної служби статистики	–
7.3. Забезпечення необхідних умов для ефективного розвитку електронних сервісів	–
8. Підвищення ефективності процедур митного контролю	
8.1. Удосконалення системи електронного декларування товарів	Частка митниць, що мають достатню технічну оснащеність для застосування електронної форми декларування
	Середньорічна кількість опрацьованих декларацій на одного службовця митниці
	Відношення декларацій з помилками до загальної кількості декларацій
	Частка документів на вантаж, поданих в електронному вигляді, де відповідь надійшла протягом п'яти хвилин
8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників	Частка заяв на отримання ліцензії митного брокера, яка була оброблена відповідно до стандартів обслуговування клієнтів
	Кількість тимчасових в'їздів на митну територію держави
	Середня кількість часу, необхідна для в'їзду на кордон: для вантажівок це час між перетином кордону і відправкою зі станції (хвилини)
	Середній час необхідний для виконання всіх процедур імпорту та експорту
	Загальний час, витрачений на торговельні транзакції
	Відсоток контейнерів перевірених оглядовим способом (наприклад, рентгенівським випромінюванням): співвідношення обсягу торгів
	Частка вантажних митних декларацій (ВМД), термін випуску за якими необґрунтовано становить більше 3 діб, у загальній кількості ВМД, оформлених у митних режимах випуску для внутрішнього споживання та експорту

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників	Кількість випадків, коли вантажівки пройшли імпортне оформлення менш ніж за 15 хвилин, до загальної кількості оформлень імпортних поставок
	Час очікування на кордоні (люди/товари)
	Частка аеропортів, портів (морських, річкових, озерних і т.д.), у яких при переміщенні через митний кордон ручної поклажі та супроводжувального багажу пасажирів застосовується «зелений коридор», у їх загальній кількості
	Частка пунктів пропуску через державний кордон, у яких застосовується система подвійного коридору, у загальній кількості пунктів пропуску, у яких здійснюється міжнародне пасажирське сполучення,%
	Гранична кількість документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон при експорті
	Гранична кількість документів, необхідних учаснику зовнішньоекономічної діяльності для пропуску товарів через кордон при імпорті
	Частка декларацій на товари, оформлених в електронному вигляді без подання документів на паперовому носії, у загальній кількості оформлених декларацій на товари, за умови, що товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів на паперових носіях
	Граничний час здійснення митними органами операцій, пов'язаних із проведенням державного контролю, в автомобільних пунктах пропуску, за умови, що стосовно товарів і транспортних засобів подана необхідна інформація (документи) і товари (транспортні засоби) не ідентифіковано як ризикові поставки, що вимагають додаткової перевірки документів та (або) огляду
	Кількість письмових підтверджень (візувань) торгових угод
	Кількість вантажівок, фактично оглянутих, до їх загальної кількості
	Відсоток фізичних перевірок – кількість разів проведення перевірок товарів або відношення обшуків вантажних відсіків до загального обсягу імпорту, експорту, підозрілих декларацій

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників	Відсоток затримок вантажу на більш ніж визначену норму часу через процес вартісної оцінки
	Кількість документів, необхідних для проходження митних формальностей
	Кількість документів, необхідних для спеціальних угод
	Кількість «відпливу» у прикордонний контроль, тобто кількість багаторазово обробленої документації (порівняно з одноразовою обробкою)
	Час оформлення імпорту – час між входом вантажівки в термінал та випуском товарів
	Відсоток цільових товарів для перевірок
	Кількість перевірених суден
	Час циклу для декларацій (зелений, червоний)
	Відсоток пасажирів, що обслуговуються протягом 30 хвилин з моменту приєднання до черги
8.3. Упровадження концепції «єдиного вікна» при проходженні митного контролю та оформленні товарів	–
8.4. Упровадження системи попереднього інформування перевізниками про переміщення вантажів	–
8.5. Забезпечення автоматизованого оперативного обміну інформацією з митними службами інших країн	Кількість країн – торговельних партнерів України, з якими укладено угоди про попереднє інформування митних органів, про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах
8.6. Розвиток митного постаудиту у межах контрольно-перевірочної роботи Міністерства	Кількість проведених перевірок після випуску товарів і транспортних засобів
	Частка рядків в експортних деклараціях, перевірених після оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів
	Частка рядків в імпортних деклараціях, перевірених після оформлення товарів, що містили значні похибки відносно нарахованих платежів
8.7. Розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю	Частка аудитів імпорту, спрямованих на відновлення доходів бюджету, унаслідок яких донарахування перевищували 10 000 грн

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
8.7. Розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю	Частка митних партій товарів, що ввозяться/вивозяться, які оглядаються митними органами в межах застосування системи управління ризиками при здійсненні митних процедур, у загальній кількості товарних партій
	Кількість доставлених товарів, ідентифікованих як висикоризиковані
	Частка експортних декларацій, перевірених до оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів
	Якість відбору висикоризикових контейнерів
	Частка імпортних декларацій, перевірених до оформлення, які містили помилки щодо регульованих товарів
9. Реформування системи притягнення до відповідальності за порушення митних правил	
9.1. Реформування існуючої системи відповідальності за порушення митних правил	Вартість конфіскату та грошових покарань
	Частка кримінальних справ, порушених митними органами, у загальному обсязі зареєстрованих злочинів, віднесених до компетенції митних органів
	Кількість засуджених за порушення митного законодавства
	Відсоток конфіскацій у загальній кількості перевірок
	Частка виявлених випадків недотримання обмежень, встановлених законодавством держави відносно товарів, що ліцензуються, а також товарів, що підпадають під дію дозвільної системи, які переміщуються через державний кордон держави, у загальній кількості випадків таких порушень, виявлених усіма контролюючими органами
	Кількість підозрілих осіб без громадянства, перехоплених у морі
	Кількість і вага виявлених незаконних партій наркотиків
	Кількість виявлених випадків контрабанди
	Відсоток товарів, що були затримані
	Відношення кількості фізичних перевірок, протягом яких були виявлені порушення, до загальної кількості фізичних перевірок
	Кількість виявлених і доведених випадків завдання шкоди державному бюджету через недобросовісну торговельну конкуренцію

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
9.1. Реформування існуючої системи відповідальності за порушення митних правил	Частка ввезених на митну територію держави товарів, за якими митними органами вжито заходів щодо усунення порушень законодавства держави, у загальній кількості ввезених товарів
	Кількість зброї, конфіскованої при спробі вивезення
	Частка митних платежів, перерахованих учасниками ЗЕД з порушенням встановлених нормативними документами термінів, у загальній сумі митних платежів, перерахованих у бюджет
	Частка розслідувань, що завершилася засудженням (обвинувальним вироком)
10. Розвиток митної інфраструктури	
10.1. Удосконалення інфраструктури пунктів пропуску, постійне вдосконалення технічного забезпечення пунктів пропуску	Коефіцієнт охоплення об'єктів митної інфраструктури Відомчою інтегрованою телекомунікаційною мережею (ВІТМ)
	Частка пунктів пропуску через державний кордон держави, оснащених автоматизованими стаціонарними засобами митного контролю за матеріалами, що розпадаються, і радіоактивними матеріалами, у загальній кількості пунктів пропуску, що підлягають оснащенню
	Кількість інспекційно-оглядових комплексів, встановлених у пунктах пропуску через державний кордон
	Пропускна здатність автомобільних пунктів пропуску
10.2. Організація та забезпечення спільного митного контролю в пунктах пропуску	Відсоток перевірок вантажу, проведених на запит в іноземних портах походження за співпраці з приймаючими країнами, у межах програми забезпечення безпеки контейнерів
	Кількість випадків направлення в іноземні та міжнародні органи і організації інформації про можливу або виявлену контрабанду зброї, наркотиків, контрафактної продукції
11. Підвищення ефективності методів протидії мінімізації сплати податків	
11.1. Упровадження системи контролю за трансфертним ціноутворенням	–
11.2. Забезпечення контролю за проведенням суб'єктами господарської діяльності готівкових розрахунків	–
11.3. Упровадження електронних методів проведення контрольно-перевірочної роботи	Середній час на отримання податкового відшкодування

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
11.3. Упровадження електронних методів проведення контрольно-перевірочної роботи	Кількість платників, що мають заповнювати декларації, але не заповнюють
	Ефективність управління запитами на відшкодування податкових платежів (кількість запитів на відшкодування, що очікують вирішення)
	Підвищення продуктивності податкових аудиторів
	Збільшення кількості платників податків, що підлягають податковим перевіркам
	Середній час, необхідний для обробки податкової декларації
11.4. Удосконалення системи декларування та адміністрування податків на доходи фізичних осіб	Збільшення кількості нових зареєстрованих платників податків
	Частка повідомлень, що не знайшли адресата через неточність при проведенні реєстрації
	Збільшення частки активних індивідуальних платників податків у загальному обсязі робочої сили
	Очищення реєстру платників податків від неактивних платників
	Додатково заповнені податкові декларації у результаті діяльності з контролю за заповненням декларацій
	Продуктивність ПДФО
	Кількість додатково здійснених податкових платежів у результаті діяльності з контролю за заповненням декларацій
11.5. Упровадження систем дистанційного контролю за виробництвом спирту, алкоголю, тютюну	–
12. Посилення функції оцінки та управління ризиками як основи контролю за повнотою сплати податків, зборів та митних платежів	
12.1. Розробка методик роботи з платниками податків різних категорій ризиків	–
12.2. Створення системи контролю на всіх етапах пересування товарів на території України	–
12.3. Упровадження підходу проактивного адміністрування податків	Ефективність управління запитами на відшкодування податкових платежів (кількість запитів на відшкодування, що очікують вирішення)
13. Розвиток централізованої аналітичної функції	

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
13.1. Регулярний аналіз та відпрацювання оперативної інформації щодо податкових та митних ризиків, притаманних певним регіонам України	–
13.2. Розвиток системи попередження ризиків несплати податків та зборів	Ефективність управління запитами на відшкодування податкових платежів (кількість запитів на відшкодування, що очікують вирішення)
13.3. Комплексна автоматизація процесів управління ризиками, що пов'язані з платниками податків, зборів та митних платежів	–
13.4. Трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу за доходами з урахуванням найкращих світових практик	–
13.5. Оптимізація методологічної складової процесу ведення митної статистики України відповідно до міжнародних стандартів	–
14. Удосконалення системи стягнення податкового та митного боргу	
14.1. Розробка законодавчих ініціатив з прискорення стягнення податкового боргу	Зниження кількості випадків виникнення податкових заборгованостей
	Середній час реагування податкової адміністрації на врегулювання випадків з податковою заборгованістю
	Середній час на вирішення податкових апеляцій
14.2. Оптимізація роботи зі стягнення податкового та митного боргу	Рівень концентрації податкової заборгованості
	Зниження обсягів податкової заборгованості як відсотка від загальної суми річних податкових надходжень
	Заборгованість, повернена у поточному році, до загальної суми доходів, зібраних за рік
	Зниження податкової заборгованості через застосування методів примусу
14.3. Стягнення податкового боргу з урахуванням забезпечення можливості подальшого ведення бізнесу боржником	–
15. Боротьба зі злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах	
15.1. Упровадження провідного світового досвіду у сфері запобігання та боротьби зі злочинами, пов'язаними з несплатою податків, зборів і митних платежів та витрачанням бюджетних коштів	–

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
15.2. Розвиток аналітичної функції оперативно-слідчих підрозділів Міністерства	–
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство у сфері ПДВ	Підвищення продуктивності податкових аудиторів
	Скорочення розриву добровільної сплати ПДВ (compliance gap – аналог net gap)
	Відсоток масових податкових перевірок
	Кількість платників, що мають заповнювати декларації, але не заповнюють (сегмент великих платників податків)
	Показник податкових пільг, наданих помилково або у результаті шахрайства, – індикатор, який вимірює помилки та шахрайства в системі податкових кредитів (пільг) у відсотках до загального права на отримання податкових кредитів (пільг). При цьому виявлені випадки організованого шахрайства вилучаються з розрахунку
	Собівартість адміністрування податкових кредитів (пільг) – індикатор, який відображає ефективність адміністрування податкових кредитів (пільг), що надаються платникам податків та митних платежів у Великобританії. Загальна вартість адміністрування податкових кредитів (пільг) розраховується за формулою: $C_{TC} = \frac{AC_{TC}}{TR_{TC}}$
	Реальна тривалість аудиту

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство у сфері ПДВ	Захищені доходи – індикатор, який охоплює різні види діяльності, які або запобігають ухиленню від сплати податків, або захищають бюджет від втрат у випадку виникнення спроб ухилення від сплати податків. Результативність діяльності Служби доходів та митних зборів Її Величності проявляється, з одного боку, у сумі коштів, зібраних унаслідок заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, а з іншого – у можливостях податкового відомства забезпечити («захистити») існуючі надходження. Функція захисту доходів проявляється через ефект зупинки зростання податкових розривів шляхом запобігання втратам податків для бюджету. Для визначення даного індикатора використовуються такі показники: – суми виявлених неправомірних відшкодувань податків, суми запобігання втратам доходів; – законодавчі і процесуальні зміни: базуються на актуальній оцінці змін з урахуванням дисконтованої вартості змін, які ще не були оцінені; – цільова освіта та заходи зі стримування від ухилення від оподаткування
	Податковий розрив – індикатор, що відображає різницю між фактично зібраними податками та податками, які повинні бути зібрані в аналізованому періоді
	Продуктивність ППП
	Законодавчо встановлена тривалість аудиту

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство у сфері ПДВ	Сума коштів, отриманих від заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, – платежі, які були отримані податковими органами внаслідок виникнення у платників додаткових зобов'язань як результат заходів з підвищення рівня дотримання податкового законодавства. Таким чином, це сума коштів, яку додатково отримують податкові органи від діяльності по боротьбі з ухиленням від сплати податків фізичними та юридичними особами. Ці кошти, як правило, виплачуються за результатами проведених заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, на відповідні рахунки або будуть отримані внаслідок заходів з управління податковим боргом. У найпростішій формі сума коштів, отриманих від заходів, спрямованих на підвищення рівня дотримання податкового законодавства, розраховується за формулою: $C_E = C_P \times R$
	Собівартість збору податку на додану вартість – індикатор, який відображає економічну ефективність справляння податку на додану вартість у Великобританії. Як і попередні показники, він відображає відношення адміністративних витрат на справляння податку до загальної суми податкових надходжень
	Кількість спеціальних податкових винятків і знижок
	Збільшення кількості активних платників за рахунок контролю за тими, хто зареєстрований, але не заповнює декларації, та тими, хто порушує законодавство (невчасно сплачує податки)
	Відношення приросту податкових надходжень до приросту податкового тягаря
	Відсоток комплексних податкових перевірок інших сегментів платників податків
	Відсоток комплексних податкових перевірок великих платників податків
	Ефективність відбору справ для податкового аудиту
	Скорочення розриву добровільної сплати ПДФО та ППП

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
15.4. Удосконалення системи протидії контрабанді та порушенням митних правил	–
16. Розвиток оперативно-слідчої функції: взаємодія з іншими підрозділами, формування іміджу	
16.1. Підвищення рівня інтеграції правоохоронної функції у процеси адміністрування податків, зборів та митних платежів	–
16.2. Формування іміджу оперативно-слідчих підрозділів	–
17. Активна взаємодія з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції	
17.1. Вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду щодо протидії корупції	–
17.2. Співпраця з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції	–
18. Розробка та впровадження комплексної системи протидії корупції в Міністерстві	
18.1. Розробка стратегії протидії корупції в Міністерстві та її періодичний перегляд	–
18.2. Упровадження затвердженої стратегії протидії корупції в Міністерстві	–
19. Побудова високоефективної функції управління персоналом	
19.1. Розробка та впровадження кадрової стратегії Міністерства з урахуванням структурних підрозділів органів доходів і зборів різних рівнів	–
19.2. Удосконалення методів комунікації між керівництвом та персоналом Міністерства	–
19.3. Популяризація культури єдності, професіоналізму та високих етичних стандартів, включаючи неприйняття корупції як явища	–
20. Розвиток системи неперервного навчання та підвищення мотивації працівників	
20.1. Удосконалення процесу підбору та найму персоналу	–
20.2. Створення умов для професійного зростання та розвитку співробітників, неперервне їх навчання	Результати податкових тренувальних програм
20.3. Створення системи мотивації персоналу, яка базується на оптимальній комбінації матеріальних та нематеріальних стимулів	–

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
20.4. Розробка та впровадження прозорих і зрозумілих систем оцінки персоналу Міністерства	Адміністративні витрати у розрахунку на одного співробітника податкового відомства
	Кількість платників податків на кількість службовців ПА
	Відношення службовців ПА до населення держави
21. Забезпечення стратегічного управління організацією	
21.1. Розвиток системи управління стратегічними ініціативами Міністерства	Загальна кількість поточних заходів – це індикатор структурних перетворень, який відбиває загальну кількість структурних заходів, які на момент оцінювання перебувають у фазі реалізації
	Загальна кількість успішно реалізованих заходів з початку досліджуваного періоду – індикатор, який відображає чисельність заходів, які вважаються реалізованими в повному обсязі впродовж певного часового проміжку (як правило, бюджетного року)
	Кількість заходів, не виконаних у строк через зовнішні об'єктивні причини, – індикатор, який відображає заходи, які не були реалізовані через зовнішні причини, які, як правило, мають непереборний характер. До таких причин можна віднести світові фінансові кризи, політичні перевороти, стихійні явища, інші форс-мажорні ситуації
	Загальна кількість заходів бізнес-плану, які досі не розпочалися, – індикатор, що характеризує ту частину структурних заходів, які були відображені у плані на досліджуваний часовий проміжок та реалізація яких через певні причини у цьому часовому проміжку не розпочалася
21.2. Щорічне оперативне планування в межах реалізації стратегічного плану розвитку Міністерства	–
21.3. Комплексне поліпшення обліково-звітної складової діяльності Міністерства	–
21.4. Розробка та впровадження системи поточного планування роботи Міністерства та його територіальних органів	–
22. Активне співробітництво з податковими і митними службами інших країн, а також міжнародними організаціями, застосування провідного міжнародного досвіду	
22.1. Активне вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи	–

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
22.2. Створення інституту митно-податкових аташе при дипломатичних представництвах України	–
22.3. Системна співпраця з податковими та митними службами інших країн, а також міжнародними організаціями, включаючи Внітрішньоєвропейську організацію податкових адміністрацій (IOTA) та Всесвітню митну організацію (WCO)	Обмін запитами інформації (відправленими та отриманими) унаслідок упровадження угод про обмін податковою інформацією
23. Регулярна оцінка ефективності роботи підрозділів Міністерства, побудова системи управління якістю роботи підрозділів Міністерства	
23.1. Упровадження моделі управління бізнес-процесами Міністерства	–
23.2. Розробка методики та побудова системи операційних показників для функціональних та регіональних підрозділів Міністерства	–
23.3. Розробка та впровадження системи оцінювання рівня виконавської дисципліни в органах Міністерства всіх рівнів	–
23.4. Упровадження найкращих практик функції внутрішнього аудиту	–
23.5. Проведення регулярного незалежного аудиту ІТ та інформаційної безпеки	–
24. Оптимізація організаційної та функціональної структури Міністерства	
24.1. Створення «табелів» територіальних органів Міністерства	–
24.2. Реструктуризація територіальних органів Міністерства на основі «табелів»	–
24.3. Побудова загальних центрів обслуговування для допоміжних функцій на регіональному рівні	–
24.4. Розробка та впровадження нової моделі роботи Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб	–
25. Забезпечення комплексної автоматизації ключових процесів Міністерства	
25.1. Розробка плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем	–
25.2. Покращання якості даних та звітності	–
25.3. Інтеграція інформаційно-телекомунікаційних систем та створення «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
26. Побудова сучасної та динамічної ІТ-функції	

Продовження табл. Е. 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Альтернативні розрахункові індикатори
26.1. Побудова ефективного процесу управління ІТ	–
26.2. Максимальна централізація ІТ-функції	–
27. Забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем	
27.1. Модернізація ІТ-інфраструктури, централізація управління ІТ-інфраструктурою	–
27.2. Побудова ефективної комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах	–
27.3. Побудова основного та резервного центрів обробки даних, що відповідають сучасним вимогам	–

Додаток Ж
Альтернативні KPI для опитування платників податків у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Таблиця Ж.1

Альтернативні KPI для опитування платників податків у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
1. Підвищення рівня культури сплати податків, зборів, митних платежів, єдиного соціального внеску та позиціонування Міністерства як відкритого та готового до конструктивного діалогу з громадськістю та бізнесом відомства	
1.1. Розширення участі представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень	Проводяться регулярні консультації з ключовими зацікавленими особами та представниками суспільства таким чином, що останні можуть впливати на формування податкової політики та оцінку діяльності податкової адміністрації
	Податкова адміністрація проводить опитування щодо оцінки сприйняття платниками податків та іншими зацікавленими особами рівня професійності персоналу. Ці результати безпосередньо беруться до уваги при розробці стратегій та політики ПА
1.2. Систематизація роботи з майбутніми платниками	–
2. Формування інформаційного поля про діяльність Міністерства	
2.1. Пропаганда добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
2.2. Упровадження ефективних інноваційних інструментів комунікації з громадянами та бізнесом	ПА надає платникам податків онлайн-доступ до бази даних з податковою інформацією
	Розроблено і введено в дію програму поширення інформації про результати діяльності податкової адміністрації (ПА)
	Податкова адміністрація має систему реакції на скарги платників податків на низькі стандарти якості у сфері послуг для платників податків
	Податкова адміністрація має електронний офіс, який надає платникам податків послуги широкого спектра

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
3. Удосконалення податкового та митного законодавства	
3.1. Розробка законодавчих ініціатив у тісному діалозі з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Податкова адміністрація проводить періодичні опитування для оцінки вартості дотримання податкового законодавства для приватного сектору, а також для оцінки сприйняття та ставлення до адміністрації
4. Неупереджене та справедливе застосування законодавства	
4.1. Удосконалення застосування апеляційних процедур	–
4.2. Упровадження практики застосування податкового компромісу	–
4.3. Забезпечення єдиного підходу до застосування законодавства	Податкове законодавство є стабільним для забезпечення справедливої реалізації податкових норм і забезпечення платникам податків зрозумілості в законодавстві
4.4. Надання вичерпної відповіді на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
5. Зменшення адміністративного навантаження для громадян та бізнесу	
5.1. Спрощення форм декларацій та зменшення кількості інформації, що надається платниками	Податкове законодавство є достатньо зрозумілим і точним для того, щоб платники могли легко його розуміти і уникати юридичних двозначностей при його застосуванні
	Податкові декларації сформовані таким чином, що платники податків можуть розраховувати і самостійно оцінити свої податкові зобов'язання. Це можна зробити через Інтернет або за допомогою програмного забезпечення сертифікованого ПА
5.2. Розробка простих покрокових інструкцій заповнення декларацій для фізичних осіб, а також середнього та малого бізнесу	Податкова інформація є легкодоступною, заповнення даних для податкових декларацій або запитів на податкове відшкодування легко здійснюється, встановлено простий дружній до користувача інтерфейс для доступу до системи
5.3. Розвиток взаємодії з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування щодо обміну інформацією про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
6. Розробка та впровадження ефективної моделі надання сервісу громадянам та бізнесу	
6.1. Упровадження практики управління сервісом Міністерства	–

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
6.2. Упровадження практики управління набором послуг для платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
6.3. Покращання сервісу великим платникам податків	Персонал, що призначено до офісу обслуговування великих платників, є кваліфікованим, особливо стосовно податкового аудиту, управління податковим боргом, міжнародного оподаткування, обліку та інформаційних технологій (в опитуванні позначити як запитання для великих платників)
	Критерії віднесення платників податків до категорії великих та їх переведення на обслуговування до відповідного офісу чітко визначені у податковому законодавстві, декретах, внутрішніх резолюціях (в опитуванні позначити як запитання для великих платників)
	Офіс обслуговування великих платників податків зобов'язаний виконувати всі ключові податкові функції для великих платників: здійснювати податковий аудит, обслуговувати платників інформаційно, здійснювати керівництво податковою заборгованістю (в опитуванні позначити як запитання для великих платників)
7. Розвиток існуючих та впровадження інноваційних електронних сервісів для громадян та бізнесу	
7.1. Упровадження нових та вдосконалення існуючих електронних сервісів обслуговування	Платники податків можуть подавати податкові декларації в електронному вигляді та зробити електронні платежі. ПА надає платникам податків різні засоби для полегшення електронного подання і сплати податкових декларацій
7.2. Формування «єдиного вікна» для подання звітності в електронному вигляді до Міністерства, Пенсійного фонду та Державної служби статистики	–
7.3. Забезпечення необхідних умов для ефективного розвитку електронних сервісів	–
8. Підвищення ефективності процедур митного контролю	
8.1. Удосконалення системи електронного декларування товарів	–

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників	Відгуки клієнтів на процес обробки декларацій
	Рівень безпеки поставок
8.3. Упровадження концепції «єдиного вікна» при проходженні митного контролю та оформленні товарів	–
8.4. Упровадження системи попереднього інформування перевізниками про переміщення вантажів	–
8.5. Забезпечення автоматизованого оперативного обміну інформацією з митними службами інших країн	Ступінь задоволення країн-партнерів
8.6. Розвиток митного постаудиту в межах контрольно-перевірочної роботи Міністерства	–
8.7. Розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю	–
9. Реформування системи притягнення до відповідальності за порушення митних правил	
9.1. Реформування існуючої системи відповідальності за порушення митних правил	–
10. Розвиток митної інфраструктури	
10.1. Удосконалення інфраструктури пунктів пропуску, постійне вдосконалення технічного забезпечення пунктів пропуску	–
10.2. Організація та забезпечення спільного митного контролю в пунктах пропуску	–
11. Підвищення ефективності методів протидії мінімізації сплати податків	
11.1. Упровадження системи контролю за трансфертним ціноутворенням	–
11.2. Забезпечення контролю за проведенням суб'єктами господарської діяльності готівкових розрахунків	–
11.3. Упровадження електронних методів проведення контрольно-перевірочної роботи	–
11.4. Удосконалення системи декларування та адміністрування податків на доходи фізичних осіб	–
11.5. Упровадження систем дистанційного контролю за виробництвом спирту, алкоголю, тютюну	–

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
12. Посилення функції оцінки та управління ризиками як основи контролю за повнотою сплати податків, зборів та митних платежів	
12.1. Розробка методик роботи з платниками податків різних категорій ризиків	–
12.2. Створення системи контролю на всіх етапах пересування товарів на території України	–
12.3. Упровадження підходу проактивного адміністрування податків	–
13. Розвиток централізованої аналітичної функції	
13.1. Регулярний аналіз та відпрацювання оперативної інформації щодо податкових та митних ризиків, притаманних певним регіонам України	–
13.2. Розвиток системи попередження ризиків несплати податків та зборів	–
13.3. Комплексна автоматизація процесів управління ризиками, що пов'язані з платниками податків, зборів та митних платежів	
13.4. Трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу за доходами з урахуванням найкращих світових практик	–
13.5. Оптимізація методологічної складової процесу ведення митної статистики України відповідно до міжнародних стандартів	–
14. Удосконалення системи стягнення податкового та митного боргу	
14.1. Розробка законодавчих ініціатив з прискорення стягнення податкового боргу	Податкові закони не накладають обмежень на запити з боку третіх осіб з приводу податкової інформації, яка містить інформацію фінансового та банківського характеру
14.2. Оптимізація роботи зі стягнення податкового та митного боргу	–
14.3. Стягнення податкового боргу з урахуванням забезпечення можливості подальшого ведення бізнесу боржником	–
15. Боротьба зі злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах	
15.1. Упровадження провідного світового досвіду у сфері запобігання та боротьби зі злочинами, пов'язаними з несплатою податків, зборів та митних платежів та витрачанням бюджетних коштів	–

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
15.2. Розвиток аналітичної функції оперативно-слідчих підрозділів Міністерства	–
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство у сфері ПДВ	Податкові закони не накладають обмежень на запити з боку третіх осіб з приводу податкової інформації, яка включає інформацію фінансового та банківського характеру
15.4. Удосконалення системи протидії контрабанді та порушенням митних правил	–
16. Розвиток оперативно-слідчої функції: взаємодія з іншими підрозділами, формування іміджу	
16.1. Підвищення рівня інтеграції правоохоронної функції у процеси адміністрування податків, зборів та митних платежів	–
16.2. Формування іміджу оперативно-слідчих підрозділів	–
17. Активна взаємодія з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції	
17.1. Вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду щодо протидії корупції	–
17.2. Співпраця з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції	–
18. Розробка та впровадження комплексної системи протидії корупції в Міністерстві	
18.1. Розробка стратегії протидії корупції в Міністерстві та її періодичний перегляд	–
18.2. Упровадження затвердженої стратегії протидії корупції в Міністерстві	ПА періодично зустрічається з платниками податків для вирішення проблем корупції та робить пропозиції щодо зниження її рівня
19. Побудова високоефективної функції управління персоналом	
19.1. Розробка та впровадження кадрової стратегії Міністерства з урахуванням структурних підрозділів органів доходів і зборів різних рівнів	Податкова адміністрація розробила та опублікувала Стратегію управління персоналом
19.2. Удосконалення методів комунікації між керівництвом та персоналом Міністерства	–
19.3. Популяризація культури єдності, професіоналізму та високих етичних стандартів, включаючи неприйняття корупції як явища	–

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
20. Розвиток системи неперервного навчання та підвищення мотивації працівників	
20.1. Удосконалення процесу підбору та найму персоналу	Персонал, що призначено до офісу обслуговування великих платників, є кваліфікованим, особливо щодо податкового аудиту, управління податковим боргом, міжнародного оподаткування, обліку та інформаційних технологій (в опитуванні позначити як запитання для великих платників)
20.2. Створення умов для професійного зростання та розвитку співробітників, неперервне їх навчання	–
20.3. Створення системи мотивації персоналу, яка базується на оптимальній комбінації матеріальних та нематеріальних стимулів	–
20.4. Розробка та впровадження прозорих і зрозумілих систем оцінки персоналу Міністерства	Зовнішні опитування про можливості персоналу, результати діяльності, професійність та потреби проводяться регулярно
	Проводяться внутрішні періодичні опитування для оцінки сприйняття і ставлення персоналу до діяльності ПА в різних сферах
	Ставлення службовців ПА до населення держави
21. Забезпечення стратегічного управління організацією	
21.1. Розвиток системи управління стратегічними ініціативами Міністерства	–
21.2. Щорічне оперативне планування в межах реалізації стратегічного плану розвитку Міністерства	–
21.3. Комплексне поліпшення обліково-звітної складової діяльності Міністерства	–
21.4. Розробка та впровадження системи поточного планування роботи Міністерства та його територіальних органів	–
22. Активне співробітництво з податковими і митними службами інших країн, а також міжнародними організаціями, застосування провідного міжнародного досвіду	
22.1. Активне вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи	–
22.2. Створення інституту митно-податкових аташе при дипломатичних представництвах України	–

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
22.3. Системна співпраця з податковими та митними службами інших країн, а також міжнародними організаціями, включаючи Внітрішньоєвропейську організацію податкових адміністрацій (IOTA) та Всесвітню митну організацію (WCO)	–
23. Регулярна оцінка ефективності роботи підрозділів Міністерства, побудова системи управління якістю роботи підрозділів Міністерства	
23.1. Упровадження моделі управління бізнес-процесами Міністерства	–
23.2. Розробка методики та побудова системи операційних показників для функціональних та регіональних підрозділів Міністерства	–
23.3. Розробка та впровадження системи оцінювання рівня виконавської дисципліни в органах Міністерства всіх рівнів	–
23.4. Упровадження найкращих практик функції внутрішнього аудиту	–
23.5. Проведення регулярного незалежного аудиту ІТ та інформаційної безпеки	–
24. Оптимізація організаційної та функціональної структури Міністерства	
24.1. Створення «табелів» територіальних органів Міністерства	–
24.2. Реструктуризація територіальних органів Міністерства на основі «табелів»	–
24.3. Побудова загальних центрів обслуговування для допоміжних функцій на регіональному рівні	–
24.4. Розробка та впровадження нової моделі роботи Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб	–
25. Забезпечення комплексної автоматизації ключових процесів Міністерства	
25.1. Розробка плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем	–
25.2. Покращання якості даних та звітності	–
25.3. Інтеграція інформаційно-телекомунікаційних систем та створення «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
26. Побудова сучасної та динамічної ІТ-функції	

Продовження табл. Ж.1

Стратегічні цілі та ініціативи	Пункти для внесення в опитування платників податків
26.1. Побудова ефективного процесу управління ІТ	–
26.2. Максимальна централізація ІТ-функції	–
27. Забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем	
27.1. Модернізація ІТ-інфраструктури, централізація управління ІТ-інфраструктурою	Портали та сайти ПА є цілком операційними
27.2. Побудова ефективної комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах	–
27.3. Побудова основного та резервного центрів обробки даних, що відповідають сучасним вимогам	–

Додаток И
Альтернативні цільові KPI у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Таблиця И.1

Альтернативні цільові KPI у розрізі стратегічних цілей та ініціатив Міністерства доходів і зборів України

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
1. Підвищення рівня культури сплати податків, зборів, митних платежів, єдиного соціального внеску та позиціонування Міністерства як відкритого та готового до конструктивного діалогу з громадськістю та бізнесом відомства	
1.1. Розширення участі представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень	ПА має підрозділ для роботи зі скаргами на дії персоналу
	Платники податків мають незалежну особу, омбудсмена, для захисту своїх інтересів
1.2. Систематизація роботи з майбутніми платниками	ПА впровадила культуру обслуговування клієнтів, яка має наслідком розробку та забезпечення стандартів якості обслуговування платників податків
	Податкові освітні курси є частиною шкільних програм
	Існує підтримка неурядових організацій та закладів освіти щодо освіти і тренування платників податків
2. Формування інформаційного поля про діяльність Міністерства	
2.1. Пропаганда добровільної сплати податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
2.2. Упровадження ефективних інноваційних інструментів комунікації з громадянами та бізнесом	Реєстрація платника цілком комп'ютеризована і дозволяє провести онлайн-реєстрацію
	Податкова адміністрація має контакт-центр/кол-центр, що підтримується автоматизованою системою реагування на запити платників податків та контролю за платниками, що не подають декларації або ухиляються від сплати
	Податкова адміністрація має офіс з допомоги платникам податків, щоб допомагати платникам податків виконувати свої податкові зобов'язання
3. Удосконалення податкового та митного законодавства	
3.1. Розробка законодавчих ініціатив у тісному діалозі з платниками податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Платники податків мають незалежну особу, омбудсмена, для захисту своїх інтересів
4. Неупереджене та справедливе застосування законодавства	
4.1. Удосконалення застосування апеляційних процедур	Податкова адміністрація має базу даних, яка містить усі судові вироки, пов'язані з податковими справами. Ця база даних доступна для уповноважених співробітників податкової адміністрації
	Податкова адміністрація має механізми для обміну інформацією з судами щодо статусу податкових апеляційних справ
	Податкова адміністрація контролює кількість та суми податкових апеляцій, які обробляються судами та/або податковими трибуналами
	Існує незалежна адміністративна інстанція, яка надає послуги безкоштовно і займається оскарженням рішень податкових органів як попереднього кроку до подання апеляції в суди

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
4.2. Упровадження практики застосування податкового компромісу	–
4.3. Забезпечення єдиного підходу до застосування законодавства	Юридична система має Податковий процесуальний кодекс, який містить основні процесуальні закони і регулює взаємовідносини між податковою адміністрацією та платниками податків
4.4. Надання вичерпної відповіді на запитання платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
5. Зменшення адміністративного навантаження для громадян та бізнесу	
5.1. Спрощення форм декларацій та зменшення кількості інформації, що надається платниками	–
5.2. Розробка простих покрокових інструкцій заповнення декларацій для фізичних осіб, а також середнього та малого бізнесу	Міністерством розроблені і опубліковані покрокові інструкції заповнення декларацій для фізичних осіб, а також середнього та малого бізнесу
5.3. Розвиток взаємодії з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування щодо обміну інформацією про платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Різні джерела інформації від третіх осіб систематично і регулярно використовуються для перехресної перевірки відносно даних у податкових деклараціях з метою виявлення потенційних невідповідностей та неточностей
	Є чітко визначені процедури для створення та/або переробки запитів з обміну інформацією до/з інших податкових адміністрацій, субнаціональних урядів або інших областей державного сектору
6. Розробка та впровадження ефективної моделі надання сервісу громадянам та бізнесу	

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
6.1. Упровадження практики управління сервісом Міністерства	Чи фіксується податковою адміністрацією час, який відводиться на ключові процеси адміністрування
	Організаційна структура в основному має функціональну характеристику, але також зумовлюється фактором сегментації платників податків для того, щоб краще пристосувати організаційну форму та процеси до характеристик та потреб різних сегментів
6.2. Упровадження практики управління набором послуг для платників податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	–
6.3. Покращання сервісу великим платникам податків	Стратегія податкового аудиту офісу обслуговування великих платників податків побудована на ризикоорієнтованій моделі управління добровільною сплатою податків
	Подання і сплата податків великими платниками податків проводиться виключно в електронному вигляді. Решта сегментів платників податків мають додаткові канали для подання і сплати податків
7. Розвиток існуючих та впровадження інноваційних електронних сервісів для громадян та бізнесу	
7.1. Упровадження нових та вдосконалення існуючих електронних сервісів обслуговування	У випадку, коли ПА покладається на адміністративну оцінку податкових зобов'язань, обробка податкових декларацій автоматизована, а відбір справ для перевірки базується на принципі ризиковості
	Обробка податкових декларацій стає все більш централізованою через центр обробки даних

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
7.2. Формування «єдиного вікна» для подання звітності в електронному вигляді до Міністерства, Пенсійного фонду та Державної служби статистики	Введена в експлуатацію комунікаційна мережа, яка робить доступною інформацію платника податків для учасників процесу адміністрування
7.3. Забезпечення необхідних умов для ефективного розвитку електронних сервісів	ПА має план з оновлення систем інформаційних технологій у середній та довгій перспективі
8. Підвищення ефективності процедур митного контролю	
8.1. Удосконалення системи електронного декларування товарів	Наявність електронних систем перевірки вантажу для клієнтів митної адміністрації
8.2. Спрощення митних процедур для сумлінних платників	–
8.3. Упровадження концепції «єдиного вікна» при проходженні митного контролю та оформленні товарів	Реалізація проекту «Single Window»
8.4. Упровадження системи попереднього інформування перевізниками про переміщення вантажів	–
8.5. Забезпечення автоматизованого оперативного обміну інформацією з митними службами інших країн	–
8.6. Розвиток митного постаудиту в межах контрольно-перевірочної роботи Міністерства	–
8.7. Розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю	–
9. Реформування системи притягнення до відповідальності за порушення митних правил	
9.1. Реформування існуючої системи відповідальності за порушення митних правил	–
10. Розвиток митної інфраструктури	
10.1. Удосконалення інфраструктури пунктів пропуску, постійне вдосконалення технічного забезпечення пунктів пропуску	–

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
10.2. Організація та забезпечення спільного митного контролю в пунктах пропуску	–
11. Підвищення ефективності методів протидії мінімізації сплати податків	
11.1. Упровадження системи контролю за трансфертним ціноутворенням	–
11.2. Забезпечення контролю за проведенням суб'єктами господарської діяльності готівкових розрахунків	–
11.3. Упровадження електронних методів проведення контрольно-перевірочної роботи	Податкові аудитори мають сучасні інструменти податкового контролю для проведення перевірок, таких як спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу податкових декларацій і бухгалтерських книг
	Існують періодичні перевірки для запобігання існуванню платників з більш ніж одним ідентифікаційним кодом та з подвійною реєстрацією
	ІПА поєднує ретельні і систематичні перевірки, що підтримуються потужними інформаційно-технологічними системами, з комплексними та/або інтегральними перевірками з метою розширення охоплення ревізією платників
11.4. Удосконалення системи декларування та адміністрування податків на доходи фізичних осіб	Очищення реєстру платників податків від неактивних платників
11.5. Упровадження систем дистанційного контролю за виробництвом спирту, алкоголю, тютюну	–
12. Посилення функції оцінки та управління ризиками як основи контролю за повнотою сплати податків, зборів та митних платежів	
12.1. Розробка методик роботи з платниками податків різних категорій ризиків	Існує спрощена система оподаткування для малого бізнесу

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
12.1. Розробка методик роботи з платниками податків різних категорій ризиків	Податковий аудит та управління податковою заборгованістю організовані та адаптовані до унікальних характеристик і рівня ризику різних груп платників податків
	Стратегія контролю добровільної сплати податків базується на сегментації платників (розмір, тип податку, економічний сектор тощо). У результаті профайли рівня ризику всіх платників податків є базовою ланкою стратегії
	Типи перевірок, проведених податковою адміністрацією, розроблені з урахуванням особливостей різних сегментів платників податків і спрямовані на розширення покриття платників ревізіями та ефективний розподіл наявних ресурсів
12.2. Створення системи контролю на всіх етапах пересування товарів на території України	–
12.3. Упровадження підходу проактивного адміністрування податків	ПА покладається на принцип самооцінювання, який базується на тому, що платники самі надають ПА інформацію про джерела доходів і транзакції для розрахунку зобов'язань
	Податкові витрати періодично та систематично оцінюються для визначення їх ефективності
	Податкова адміністрація має Модель управління ризиком несплати податків, яка розподіляє черговість проведення аудиту відповідно до ризиків, які вони становлять для доходів
13. Розвиток централізованої аналітичної функції	
13.1. Регулярний аналіз та відпрацювання оперативної інформації щодо податкових та митних ризиків, притаманних певним регіонам України	–

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
13.2. Розвиток системи попередження ризиків несплати податків та зборів	Податкова адміністрація має Модель управління ризиком несплати податків, що розподіляє черговість проведення аудиту відповідно до ризиків, які вони становлять для доходів
	Результати, отримані в ході здійснення щорічного плану аудиту, регулярно і ретельно аналізуються для інформування та оновлення стратегії аудиту та критеріїв, що використовуються в моделі аналізу ризиків
13.3. Комплексна автоматизація процесів управління ризиками, що пов'язані з платниками податків, зборів та митних платежів	У випадку, коли ПА покладається на адміністративну оцінку податкових зобов'язань, обробка податкових декларацій автоматизована, а відбір справ для перевірки базується на принципі ризиковості
	Податкова адміністрація має контакт-центр/кол-центр, що підтримується автоматизованою системою реагування на запити платників податків та контролю за платниками, що не подають декларації або ухиляються від сплати
13.4. Трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу за доходами з урахуванням найкращих світових практик	Моделі та методики, що застосовуються для прогнозування доходів, є загальновизнаними та сприймаються податковою спільнотою
	Цільові показники податкових надходжень встановлюються на основі статистичних методів прогнозування
	Надійність і точність прогнозування податкових надходжень
	Податкова адміністрація протягом процесу встановлення параметрів податкових доходів отримує консультації Міністерства фінансів чи економіки

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
13.4. Трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу за доходами з урахуванням найкращих світових практик	Існує надійна та доступна база даних для проведення подібних досліджень і забезпечення адекватності застосування методологій, які використовуються для розрахунків
	Податкова адміністрація має значний аналітичний потенціал для розрахунку розривів добровільної сплати податків, формування звітів з податкових витрат та прогнозування надходжень
	Податкова адміністрація проводить аналізує впливу на доходи запланованих змін у податковій системі
	Податкова адміністрація періодично проводить інвентаризацію кількості та продуктивності всіх податків та інших платежів, які є частиною податкової системи
	Звіти з податкових витрат готуються щорічно для забезпечення інформацією про втрати бюджету через надання податкових пільг та стимулів
13.5. Оптимізація методологічної складової процесу ведення митної статистики України відповідно до міжнародних стандартів	–
14. Удосконалення системи стягнення податкового та митного боргу	
14.1. Розробка законодавчих ініціатив з прискорення стягнення податкового боргу	Функція примусового збору податків має правильну стратегію і чіткі цілі для досягнення, її результати регулярно оцінюються
	Податкова адміністрація створила автоматизовану інформаційну систему для управління податковою заборгованістю

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
14.2. Оптимізація роботи зі стягнення податкового та митного боргу	Існує спеціальний підрозділ, який має справу з податковою заборгованістю нижче порогового значення; було введено спрощений процес стягнення незначного податкового боргу
	Є механізми координації між підрозділами податкових перевірок і підрозділами управління заборгованістю в цілях забезпечення своєчасних та ефективних дій зі збору податків
	Податковий процесуальний кодекс наділяє податкові адміністрації достатніми повноваженнями для забезпечення збору податкових недоїмок
	Достатній бюджет виділено на функції з управління податковою заборгованістю. Крім того, проводиться відповідне навчання персоналу і він володіє необхідним досвідом для виконання цієї функції
	Податкова заборгованість класифікується за давністю, розміром і рівнем складності виявлення активних та безнадійних боргів, а також мірою та природою дій податкових органів для збору податків
	Податкова адміністрація застосовує відсотки і санкції до податкової заборгованості, визначені податковим законодавством та правилами
14.3. Стягнення податкового боргу з урахуванням забезпечення можливості подальшого ведення бізнесу боржником	Податкова адміністрація має право надавати розстрочення для платників податків
15. Боротьба зі злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах	15. Боротьба зі злочинністю у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
15.1. Упровадження провідного світового досвіду у сфері запобігання та боротьби зі злочинами, пов'язаними з несплатою податків, зборів та митних платежів та витрачанням бюджетних коштів	–
15.2. Розвиток аналітичної функції оперативно-слідчих підрозділів Міністерства	–
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство у сфері ПДВ	Підвищення продуктивності податкових аудиторів
	Податкова адміністрація координує діяльність і співпрацює з іншими департаментами розслідування фінансових злочинів (наприклад, фінансова поліція або відділ по боротьбі з відмиванням коштів) для розслідування випадків податкового шахрайства
	Джерела з інформацією від третіх осіб, що доступні податковій адміністрації
	Ризикоорієнтований підхід до процесу відшкодування податкових платежів
	Податкова адміністрація систематично перевіряє інформацію щодо третіх осіб, яку подано в податкових деклараціях
	ПА постійно і систематично проводить перевірки з метою виявлення і занесення в базу даних незареєстрованих платників. Ця процедура базується на автоматичній інформаційній системі, яка в основному покладається на інформацію третіх осіб
	Податкова адміністрація має автоматизовані інформаційні системи для аналізу ухилення та уникнення від сплати податків, у тому числі план по боротьбі з податковим шахрайством

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
15.3. Удосконалення системи протидії податковому шахрайству, включаючи шахрайство у сфері ПДВ	Закон зобов'язує використовувати ідентифікаційний номер платника податку у всіх податкових транзакціях, включаючи митні операції
	Податкова адміністрація має спеціальний підрозділ податкової розвідки, який відповідає за аналіз моделей податкового шахрайства та існуючих лазівок у податковому законодавстві, які могли б створити можливості для податкового шахрайства або ухилення від сплати податків
15.4. Удосконалення системи протидії контрабанді та порушенням митних правил	–
16. Розвиток оперативно-слідчої функції: взаємодія з іншими підрозділами, формування іміджу	
16.1. Підвищення рівня інтеграції правоохоронної функції в процеси адміністрування податків, зборів та митних платежів	–
16.2. Формування іміджу оперативно-слідчих підрозділів	–
17. Активна взаємодія з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції	
17.1. Вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду щодо протидії корупції	–
17.2. Співпраця з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції	–
18. Розробка та впровадження комплексної системи протидії корупції в Міністерстві	
18.1. Розробка стратегії протидії корупції в Міністерстві та її періодичний перегляд	–

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
18.2. Упровадження затвердженої стратегії протидії корупції в Міністерстві	Діяльність внутрішнього контролю із запобігання протиправним та корупційним діям персоналу податкової адміністрації
19. Побудова високоефективної функції управління персоналом	
19.1. Розробка та впровадження кадрової стратегії Міністерства з урахуванням структурних підрозділів органів доходів і зборів різних рівнів	–
19.2. Удосконалення методів комунікації між керівництвом та персоналом Міністерства	План внутрішньої комунікації було розроблено і введено
	Розроблена внутрішня програма/стратегія комунікації персоналу
	Існує автоматична інформаційна система для управління людськими ресурсами
	Інструкції по керівництву людськими ресурсами доведені до відома і поширені всередині ПА
	Податкова адміністрація має механізми забезпечення координації між центральним офісом та периферією і присутній чіткий розподіл між функціями на центральному та територіальному рівнях
	Функціональна чи інша організація
19.3. Популяризація культури єдності, професіоналізму та високих етичних стандартів, включаючи неприйняття корупції як явища	–
20. Розвиток системи неперервного навчання та підвищення мотивації працівників	
20.1. Удосконалення процесу підбору та найму персоналу	Була сформована і введена база даних персоналу
20.2. Створення умов для професійного зростання та розвитку співробітників, неперервне їх навчання	Міжнародні угоди/домовленості про довготерміновий розвиток умінь персоналу введено

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
20.2. Створення умов для професійного зростання та розвитку співробітників, неперервне їх навчання	Була розроблена і введена довготермінова система тренування персоналу
	Існує процес введення на посаду для працівників, прийнятих до податкової адміністрації
20.3. Створення системи мотивації персоналу, яка базується на оптимальній комбінації матеріальних та нематеріальних стимулів	Була розроблена і введена політика формування заробітної плати та стимулів для персоналу
20.4. Розробка та впровадження прозорих і зрозумілих систем оцінки персоналу Міністерства	Внутрішньокорпоративні дослідження кваліфікації працівників
	ПА розробила і ввела систему оцінки результатів діяльності персоналу та систему менеджменту
21. Забезпечення стратегічного управління організацією	
21.1. Розвиток системи управління стратегічними ініціативами Міністерства	Стратегічні та оперативні плани, зазначені вище, публікуються податковою адміністрацією
	Інвестиції в інфраструктуру ПА є суттєвим пунктом виконання Стратегічного плану
21.2. Щорічне оперативне планування в межах реалізації стратегічного плану розвитку Міністерства	–
21.3. Комплексне поліпшення обліково-звітної складової діяльності Міністерства	Контрактні угоди між фінансовими установами та ПА чітко визначають їхні обов'язки і відповідальність. Ці угоди також указують на компенсацію банкам за послуги, що надаються в податкову адміністрацію
21.4 Розробка та впровадження системи поточного планування роботи Міністерства та його територіальних органів	–
22. Активне співробітництво з податковими і митними службами інших країн, а також міжнародними організаціями, застосування провідного міжнародного досвіду	

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
22.1. Активне вивчення та впровадження провідного міжнародного досвіду з питань оподаткування та митної справи	Податкова система приведена у відповідність з міжнародними погодженими стандартами прозорості податків та обміну інформацією, як це визначено у «Global Forum»
22.2. Створення інституту митно-податкових аташе при дипломатичних представництвах України	Підвищення потенціалу податкової адміністрації у сфері міжнародного оподаткування
22.3. Системна співпраця з податковими та митними службами інших країн, а також міжнародними організаціями, включаючи Внітрішньоєвропейську організацію податкових адміністрацій (IOTA) та Всесвітню митну організацію (WCO)	Розширення можливостей податкового аудиту є критичним для отримання результатів від потоків інформації, сформованих унаслідок дії угод про обмін інформацією з іншими ПА
	ПА має всі необхідні можливості для обміну інформацією з іншими ПА
23. Регулярна оцінка ефективності роботи підрозділів Міністерства, побудова системи управління якістю роботи підрозділів Міністерства	
23.1. Упровадження моделі управління бізнес-процесами Міністерства	–
23.2. Розробка методики та побудова системи операційних показників для функціональних та регіональних підрозділів Міністерства	–
23.3. Розробка та впровадження системи оцінювання рівня виконавської дисципліни в органах Міністерства всіх рівнів	–
23.4. Упровадження найкращих практик функції внутрішнього аудиту	Було створено незалежний підрозділ внутрішнього контролю
	ПА має стратегію, процедури, інформаційні системи, необхідні для гарантування адекватного управління внутрішнім аудитом
	Податкова адміністрація використовує як внутрішні, так і зовнішні форми контролю для моніторингу податкових перевірок

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
23.5. Проведення регулярного незалежного аудиту IT та інформаційної безпеки	–
24. Оптимізація організаційної та функціональної структури Міністерства	
24.1. Створення «табелів» територіальних органів Міністерства	–
24.2. Реструктуризація територіальних органів Міністерства на основі «табелів»	–
24.3. Побудова загальних центрів обслуговування для допоміжних функцій на регіональному рівні	–
24.4. Розробка та впровадження нової моделі роботи Департаменту доходів і зборів з фізичних осіб	–
25. Забезпечення комплексної автоматизації ключових процесів Міністерства	
25.1. Розробка плану автоматизації та централізованої архітектури інформаційно-телекомунікаційних систем	–
25.2. Покращання якості даних та звітності	–
25.3. Інтеграція інформаційно-телекомунікаційних систем та створення «єдиного погляду» на платника податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску	Існуюча інформаційна система підлаштована під сегментацію платників податків
26. Побудова сучасної та динамічної IT-функції	
26.1. Побудова ефективного процесу управління IT	У випадку, якщо IT-послуги надаються приватними компаніями, існує налагоджений механізм для моніторингу та контролю стандартів і якості наданих послуг, а також забезпечується трансфер знань
	ПА має певні міжнародні сертифікати (ISO або подібні) для своїх IT-процесів
26.2. Максимальна централізація IT-функції	–

Продовження табл. И 1

Стратегічні цілі та ініціативи	Індикатори, що потребують реалізації певних заходів (так/ні)
27. Забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем	–
27.1. Модернізація ІТ-інфраструктури, централізація управління ІТ-інфраструктурою	ПА має певні міжнародні сертифікати (ISO або подібні) для своїх ІТ-процесів
	ПА має план з оновлення систем інформаційних технологій у середній та довгій перспективі
27.2. Побудова ефективної комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах	Розвиток плану на випадок непередбачуваних подій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи придбання резервного обладнання та обладнання для відновлення інформації
	Забезпечено доступ до інформації осіб, що визначають політику держави та захист цієї інформації
27.3. Побудова основного та резервного центрів обробки даних, що відповідають сучасним вимогам	Існує централізована база даних, яка містить інформацію ПА, митниці та фондів соціального страхування

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *William Crandall.* Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration // IMF Technical Notes and Manuals 10/11. – 2010. – 24 p.
2. Performance Measurement [Електронний ресурс] / UK Department of Trade and Industry Paper. – 2007. – Режим доступу: http://www.businessballs.com/dtiresources/performance_measurement_management.pdf
3. *Will Artley, Suzanne Stroh.* The Performance-Based Management Handbook: Volume 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System. – September, 2011. – 100 p.
4. *Stan Brignall and Sven Modell.* An institutional perspective on performance measurement and management in the «new public sector» // Management Accounting Research. – № 11. – 2000. – P. 281–306.
5. *Sikhungo Dube, Daniela Danescu.* Supplemental Guidance: Public Sector Definition / The Institute of Internal Auditors. – December, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf
6. *Dixit A.* Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretive Review // Journal of Human Resources. – 2002. – № 37 (4). – P. 696–727.
7. *Carol Propper, Deborah Wilson*. The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector // CMPO Working Paper Series. – No. 03/073. – 2003. – 25 p.
8. *Stan Brignall and Sven Modell.* An institutional perspective on performance measurement and management in the «new public sector» // Management Accounting Research. – № 11. – 2000. – P. 281–306.
9. *Alice O. Nakamura, William P. Warburton*. Performance Measurement in the Public Sector // Canadian Business Economic. – Winter, 1998. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.4560&rep =rep1&type=pdf
10. Developments in Performance Measurement Structures in Public Sector Entities // Professional Accountants in Business Committee Information Paper. – November, 2008. – 72 p.
11. *Louise Ross*. Public Sector Performance: a Global Perspective / Chartered Institute of Management Accountants Report. – November, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_ docs/NHS-public-sector/public_sector_report_web_oct_2011.pdf
12. *Robert Hood*. Measuring Performance in Private Sector Development / Asian Development Bank. – 2007. – 57 p.
13. *Paul Arveson*. Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector. – 1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.balance dscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/TranslatingMetrics/tabid/139/Default.aspx

14. Latest Trends in Corporate Performance Measurement / Chartered Institute of Management Accountants Technical Briefing. – July, 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cimaglobal.com/Documents /Thought_leadership_docs/tech_techbrief_latest_trends_0702.pdf
15. *Andy Neely, Mike Bourne, Mike Kennerley.* Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach // International Journal of operations & Production Management. – Vol. 20, № 10. – 2000. – p. 1119–1145.
16. *Beate List, Karl Machaczek*. Towards a Corporate Performance Measurement System // SAC '04 Proceedings of the 2004 ACM symposium on Applied computing. – March, 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dl.acm.org/citation.cfm?id=968172
17. *Панов М. М.* Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / Панов М. М. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
18. Key performance indicators / PROS 10/10: Guideline 3. – Public Record Office Victoria. – 19 July, 2010.
19. Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter / PricewaterhouseCoopers report. – 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide. pdf
20. *C. Sorovou, D. Politou, A. Kalligeris, S. Topouzidou*. D3-KPI Manual: Part I – General Methodology / Informatiion Societies Technology (IST) programme. – 2001. – 14 p.
21. Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series 2010 // Forum on Tax Administration, Centre for Tax Policy and Administration (CTPA), Paris. – 3 March, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.oecd.org/tax/taxadministration/47228941.pdf
22. HM Revenue & Customs Business Plan 2011–2015. – November 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.number10.gov.uk/wp-content/uploads/2011/01/HMRC-Business-Plan.pdf
23. *Maja Klun*. Performance measurement for tax administrations: the case of Slovenia // International Review of Administrative Sciences. – № 70 (3) – 2004. – P. 567–574.
24. Czech Republic Report on Vision and Strategy for an Integrated Revenue Administration // World Bank Report Report No. 47984-CZ. – April 22, 2009. – 57 p.
25. Commissioner of Taxation's report to parliament on the performance of the Australian Taxation Office (ATO) in 2010–11. / Australian Taxation Office. – Canberra, 2011. – 352 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ato.gov.au/Print-publications/Commissioner-of-Taxation-Annual-Report-2010–11/?anchor=P9362–477691#P9362–477691
26. Strategy of the Finnish Tax Administration 2009–2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vero.fi/download/xxx/%7B389CBD06–99C9–484A-8C65–9B6019926E12%7D/6205.

27. Canada Revenue Agency Annual Report to Parliament 2011–2012 / Canada Revenue Agency. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl /2011–2012/images/ar-2011–2012-eng.pdf
28. *Барышникова Е. Ю.* Факторы эффективности в управлении таможенным делом / Е.Ю. Барышникова // Транспортное дело России. – 2009. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php? IBLOCK_ID= 66 &SECTION_ID=1389&ELEMENT_ID=4763
29. An Overview of Performance Measurement in Customs Administrations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://incu.org/docs/Day_3_-_05_Prabodh_Seth_EN.pdf
30. *Дианов А. Ю.* Проблемы оценки результативности деятельности таможенных органов / А.Ю. Дианов // Транспортное дело России. – 2009. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php? IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1389&ELEMENT_ID=4763
31. Developing Service Standards and Performance Indicators for Customs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://incu.org/docs/Day_3_-_05_Prabodh_Seth_EN.pdf
32. *Holloway S.* Measuring the effectiveness of border management: designing KPIs for outcomes // World Customs Journal. – Vol. № 4. – Number 2. – 2010. – P. 37–54.
33. Customs modernization handbook / edited by Luc de Wulf, José B. Sokol. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7216/31477.pdf?sequence=1
34. *Alexey Gubin.* Developing performance measurement for the Russian Customs Service // World Customs Journal. – 2011. – Volume 5, Number 2. – p. 95–106.
35. Митний кодекс України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495–17
36. Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності митної служби України: указ Президента України: від 24.10.2003 р. № 1209/2003 (із змінами, внесеними згідно з Указом Президента № 272/2006 (272/2006) від 30.03.2006 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show /1209/2003
37. Про затвердження критеріїв оцінки ефективності роботи митних органів із забезпечення перерахування митних платежів до Держбюджету наказ Державної митної служби: від 31.01.2006 р. № 70 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1025.10318.0
38. Про порядок оцінювання показників роботи митних органів з повноти справляння податків зборів: наказ Державної митної служби: від 29.01.2007 р. № 68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ligaweb.customs.gov.ua/lzch/ ch/document/0F6A014S.lht

39. Про порядок оцінювання показників роботи митних органів з повноти справляння податків і зборів: наказ Державної митної служби: від 21.11.2012 р. № 659 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ligaweb.customs.gov.ua/lzch/ch/document/0F6A0FSH.lht#492
40. Про затвердження Методики визначення узагальненого рейтингу показників роботи митних органів: наказ Державної митної служби: від 28.11.2006 р. № 1062 (із змінами і доповненнями, внесеними наказами Держмитслужби України від 26.02.2007 р. № 164, від 20.03.2007 р. № 225, від 08.11.2012 р. № 630) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ligaweb.customs.gov.ua/lzch/ch/document/0F6A00WC.lht#1180
41. *Вітер Д. В.* Ефективність митної справи: питання формування підходу до оцінки [Електронний ресурс] / Вітер Д. В. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nrzd/2011_2/21.pdf
42. *Калінеску Т. В.* Застосування збалансованої системи показників для оцінювання митної діяльності [Електронний ресурс] / Т. В. Калінеску, І. В. Пономарьова // Економічний простір. – 2011. – № 47. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekpr/2011_47/statti/5.pdf
43. *Несторишен І. В.* Систематизація критеріїв оцінювання ефективності діяльності митних органів [Електронний ресурс] / І. В. Несторишен, Т. В. Руда. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2013_40/ statti/2_1.htm
44. Trade Facilitation through Customs Procedures: Assessment of APEC's Progress [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://publications.apec.org/publication-detail.php?pub_id=1213]
45. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Федеральной таможенной службы на 2011–2013 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=334-20112013-&catid=29:2011–01–24–14–49–58&Itemid=1830& =2025
46. *Серёдкина Г. С.* Анализ подходов к оценке эффективности деятельности таможенных органов [Электронный ресурс] / Серёдкина Г.С. – Режим доступа: http://www.donrta.ru/joomla/images/stories/files/nio_trud_2012/Seredkina.doc.
47. Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга: Постановление Правительства РФ: от 29.09.2012 р. № 994 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://consultant-fd.complexdoc.ru/313891.html
48. О таможенном регулировании в Российской Федерации: Федеральный закон (с изменениями на 23 июля 2013 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/902247071
49. Приложение к Положению о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/902247071

50. Об утверждении методик расчета определения значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителя Федеральной таможенной службы по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности: Приказ ФТС России: от 21.02.2013 г. № 324 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php? option=com_content&view=article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid=1830&Itemid=2365
51. Приложение 1 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Методика расчета значения показателя «Предельное количество документов, необходимых участнику внешнеэкономической деятельности для пропуска товаров через границу при экспорте» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php? option=com_content&view=article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid=1830&Itemid=2365
52. Приложение 2 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Методика расчета значения показателя «Предельное время прохождения таможенных операций при помещении товаров под таможенную процедуру экспорта для товаров, которые не идентифицированы как рисковые поставки, требующие дополнительной проверки» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view =article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid= 1830&Itemid=2365
53. Приложение 3 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Методика расчета значения показателя «Предельное количество документов, необходимых участнику внешнеэкономической деятельности для пропуска товаров через границу при импорте» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view =article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid= 1830&Itemid=2365
54. Приложение 4 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Предельное время прохождения таможених операций при помещении товаров под томаженную процедуру выпуска для внутреннего потребления для товаров, которые не подлежат дополнительным видам государственного контроля и не идентифицырованые как рисковые, требующие дополнительной проверки» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view =article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid= 1830&Itemid=2365
55. Приложение 5 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Методика расчета значения показателя «Доля деклараций на товары, оформленных в электронном виде без представления документов на бумажном носителе, в общем количестве оформленных деклараций на товары, при условии, что товары (транспортные средства) не идентифицированы

как рисковые поставки, требующие дополнительной проверки документов на бумажных носителях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view =article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid= 1830&Itemid=2365

56. Приложение 6 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Методика расчета значения показателя «Предельное время совершения таможенными органами операций, связанных с осуществлением государственного контроля, в автомобильных пунктах пропуска, при условии, что в отношении товаров и транспортных средств предоставлена необходимая информация (документы) и товары (транспортные средства) не идентифицированы как рисковые поставки, требующие дополнительной проверки документов и (или) досмотра» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php? option=com_content&view =article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid= 1830&Itemid=2365
57. Приложение 7 к приказу ФТС России от 21.02.2013 г. № 324 «Методика расчета значения показателя «Доля участников внешнеэкономической деятельности, удовлетворительно оценивающих качество предоставления государственных услуг таможенными органами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php? option=com_content&view =article&id=17131:-21–2013–324-q-q&catid=387:2013–02–25–06–44–47&Itemid= 1830&Itemid=2365
58. Estimation of tax gap for direct taxes // HMRC Working papers. – KAI Analysis 8 – Compliance Strategy. – 01/04/05 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hmrc.gov.uk/research/direct-tax-gaps.pdf
59. Mick Thackray. The UK Tax Gap // Third IMF-Japan High-Level Tax Conference For Asian and Pacific Countries «Emerging Tax Issues in Asia and the Pacific», Tokyo, Japan. – January 31–February 3, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2012/asiatax /pdf/thackray.pdf
60. *Александр Ратнер.* Прогнозирование продаж и мотивация труда [Электронный ресурс] / Ратнер Александр. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/cascading.htm
61. *Тхориков Б. А.* Методологические основы целеполагания в системе индикативного управления развитием организации / Б. А. Тхориков // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 года). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 141–143.

Наукове видання

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

Монографія

Відповідальний за випуск	О. В. Діордійчук
Комп'ютерна верстка	Д. М. Алексєєв
Обкладинка	Д. М. Алексєєв

Підписано до друку 26.12.2013 р. Формат 60x84 1/16
Папір офсетний. Гарнітура «Times New Roman».
Друк офсетний. Умовн.-друк. арк. 19,53.
Наклад *** прим. Зам. .

Видавництво «Алерта»
04210, м. Київ, а/с 112.
Тел.: (044) 223-15-25, 223-15-30.
E-mail: alerta@ukr.net, веб-сайт: www.alerta.kiev.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 788 від 29.01.2002 р.