

УДК 351:713(477)::338.46(477)

ЧИКАРЕНКО Олексій Олександрович,
канд. наук держ. упр., нач. упр. інформатизації
та обліку платників податків Спеціалізованої
державної податкової інспекції по роботі
з великими платниками податків у м. Дніпропетровську

**ОРІЄНТИРИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ДЕРЖАВНОЇ
ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Обґрунтовуються орієнтири (напрями) стратегічних змін державної податкової служби України в контексті реформування інституту державної служби та системи оподаткування загалом.

Ключові слова: податкова система, державна податкова служба України, реформування, модернізація, стратегічні зміни.

Чикаренко А. А. Ориентиры стратегических изменений государственной налоговой службы Украины в контексте реформирования института государственной службы

Обосновываются ориентиры (направления) стратегических изменений государственной налоговой службы Украины в контексте реформирования института государственной службы и системы налогообложения в целом.

Ключевые слова: налоговая система, государственная налоговая служба Украины, реформирование, модернизация, стратегические изменения.

Chikarenko O. O. Orienting points of strategic changes of government tax service of Ukraine in context of reformation of public service institute

Orienting points (directions) of realization of strategic changes of government tax service of Ukraine in the context of reformation of public service institute and taxation system are grounded.

Key words: tax system, government tax service of Ukraine, reformation, modernization, strategic changes.

Постановка проблеми. Реформування інституту державної служби як одне з основних завдань євроінтеграційної стратегії України ставить за мету посилення відповідальності влади перед громадою, доведення системи надання публічних послуг до європейських стандартів якості. Аналіз сучасного стану та процесів модернізації державної податкової служби України (далі – ДПСУ) як важливої складової державної служби свідчить про те, що вона й досі перебуває на перехідному етапі розвитку, який повинен здійснюватися за принципами реформування всієї системи державної служби України: демократизації державного управління, орієнтації на клієнта, встановлення паритетних відносин між різними органами публічного управління, особистої зацікавленості державних службовців у підвищенні ефективності діяльності, орієнтації на кінцевий результат, рентабельності діяльності, простоти управління.

Такий важливий елемент системи державного управління, як ДПСУ водночас є центральною ланкою податкової системи України, що пов'язує органи публічної влади з суб'єктами економічної системи країни. Тому стратегія розвитку ДПСУ повинна плануватися й виконуватися не тільки в контексті реформування системи державної служби України, а також відповідно до планів та програм економічного розвитку країни, розроблених Президентом України та Урядом.

Розглянемо проблематику сучасного стану податкової системи України та ДПСУ як її складової. Податкова система України є сукупністю податків, зборів та інших платежів до бюджету і державних цільових фондів; принципів, форм і методів їх установа, зміни чи відміни; дій, які забезпечують їх сплату, контроль і відповідальність за порушення податкового законодавства [9].

Податкова система СРСР не відповідала реаліям ринкової економіки та вимогам розбудови відповідно до ст. 1 Конституції [8] соціальної правової держави, передусім щодо рівня фінансування суспільних благ. Тому незалежній молодій державі Україні довелося створювати свою податкову систему на початку 90-х рр. минулого сторіччя фактично «з нуля».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Створена на принципах теорії оподаткування А. Сміта та А. Вагнера, податкова система України набула свого подальшого теоретичного розвитку в численних працях вітчизняних науковців та практиків: О. Амоші та В. Вишневського, М. Азарова та Ф. Ярошенка, І. Богословської, О. Воронкової, К. Горського, Б. Губського, О. Данілова, О. Долгальнової, С. Мочерного, Ю. Іванова, Г. Коваленка та А. Пономаренка, Ю. Конрада та І. Луніної, Я. Корнаї, М. Корнелія, А. Крисоватого, В. Курочкина, П. Мельника, Н. Наумової, А. Скрипника, А. Смірнова, М. Соколова, А. Соколовської, С. Тігіпка, І. Чугунова, Л. Шаблістої, Т. Юткина, А. Яронова та багатьох інших.

Але, незважаючи на таке багатобічне наукове обґрунтування питань побудови та розвитку податкової системи України, за підсумками 2010 р. Україна зайняла 181 місце зі 183 у міжнародному рейтингу за показником «сплата податків» [16]. Сучасний стан економіки країни сьогодні характеризується проведенням чисельних реформ, занепадом певних галузей економіки, дефіцитом дохідної частини бюджету, тому особливо гостро постає питання повноти й своєчасності мобілізації фінансів до бюджетів усіх рівнів.

Метою статті є визначення орієнтирів (напрямів) здійснення стратегічних змін державної податкової служби України в контексті реформування інституту державної служби та системи оподаткування загалом.

Виклад основного матеріалу. До недавнього часу головною перешкодою розвитку податкової системи України було вкрай складне та запутане податкове законодавство, яке складалося з ряду основних законів та великої кількості інших законодавчих і нормативно-розпорядчих актів, разом більше ніж 4 000 документів. У грудні 2010 р., після майже 14 років очікування, відбулися кардинальні зміни у її законодавчій сфері, пов'язані з прийняттям Податкового та Бюджетного кодексів України [1; 14]. Податковий Кодекс України (далі – ПК), який високо оцінили європейські експерти [5], визначив і документально закріпив відносини бізнес-сектору та держави. Незважаючи на те що окремі положення ПК стали приводом нової хвилі політичної нестабільності, і, як визначають самі його розробники, цей документ ще потребує перевірки на практиці та доопрацювання, прийняття ПК стало визначальною подією, яка відкрила новий етап розвитку податкової системи країни.

ПК визначив вичерпний перелік обов'язкових податків і зборів, права, обов'язки сторін, принципи врегулювання відносин між суб'єктами податкової системи, компетенцію контролюючих органів та відповідальність за порушення податкового законодавства, порядок і послідовність переходу до нової системи оподаткування. Але нове податкове законодавство – це лише інституційний фундамент податкової системи України. Успішність застосування положень ПК залежить від результативності та ефективності роботи ДПСУ як центрального елемента податкової системи, що забезпечує її стабільність і надійність.

Відповідно до закону України «Про державну податкову службу в Україні» завданнями органів ДПСУ є: здійснення контролю за додержанням податкового законодавства, правильністю обчислення, повнотою і своєчасністю сплати податків і зборів; внесення у встановленому порядку пропозицій щодо вдосконалення податкового законодавства; прийняття у випадках, передбачених законом, нормативно-правових актів і методичних рекомендацій з питань оподаткування; формування та ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків та Єдиного банку даних про платників податків – юридичних осіб; надання податкових консультацій; запобігання злочинам та іншим правопорушенням, віднесеним законом до компетенції податкової міліції, їх розкриття, припинення, розслідування та провадження у справах про адміністративні правопорушення [15].

Отже, завдання ДПСУ, визначені чинним законодавством, переважно спрямовані на виконання фіскальної функції зі збору податків та обов'язкових платежів, тоді як зарубіжний досвід свідчить про перехід податкових служб від виконання суто фіскальних функцій до стимулювання зростання економіки, тобто в цьому аспекті вітчизняне законодавство потребує вдосконалення.

Продуктом діяльності ДПСУ як державної установи є такі види публічних послуг: управлінські, адміністративні, інформаційні (консультаційно-довідкові та масово-роз'яснювальні) [13]. Ю. Шаров визначає управлінську послугу як «похідну змісту функціональної діяльності державного органу стосовно вироблення й реалізації державної політики з регулювання певного сектора економіки чи соціального життя» [12]. Управлінські послуги, що надаються ДПСУ, є предметом уваги науковців [2] і стосуються розроблення та прийняття управлінських рішень з питань прийому й оброблення податкової звітності, адміністрування податків,

проведення документальних перевірок діяльності підприємств, стягнення податкового боргу, відшкодування ПДВ та ін.

Адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою [19]. До категорії адміністративних послуг, що перебувають у компетенції органів ДПСУ, належать реєстрація платників податків, ведення державного реєстру фізичних осіб, видача ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок про стан розрахунків платника податків з бюджетом тощо. Перелік адміністративних послуг, які на цей час надаються органами ДПСУ, був визначений наказом ДПАУ № 443 від 14 серпня 2009 р. «Про затвердження переліку та технології надання адміністративних послуг органами державної податкової служби України».

Інформаційні послуги, що надаються органами ДПСУ, полягають у роз'ясненні платникам податків та всім громадянам податкового законодавства та податкової політики держави, розповсюдженні інструктивно-методичних матеріалів, консультацій, практичної допомоги з питань заповнення податкової звітності та користування спеціальними програмними продуктами, розробленими ДПАУ.

На першому етапі становлення ДПСУ сформувалася централізована вертикальна трирівнева ієрархічна структура з чіткою спеціалізацією за видами податків:

- вищий рівень (ДПАУ) є центральним органом виконавчої влади і займає рівень міністерства в ієрархії державної влади;
- регіональний рівень (ДПА в АР Крим, областях, містах Києві та Севастополі) виконує функції інформаційного і правового зв'язку між низовою ланкою та ДПАУ;
- районний рівень (районні, міжрайонні, об'єднані та спеціалізовані ДПІ) є первинною ланкою ДПСУ, яка безпосередньо надає послуги з адміністрування податків платникам.

Така організаційна структура ДПСУ створювалася за загальними принципами побудови більшості органів державної виконавчої влади й була об'єктивною необхідністю в період становлення податкової системи країни. Але сьогодні існуюча організаційна структура ДПСУ не відповідає вимогам щодо якості й ефективності

надання побічних послуг з таких причин. По-перше, у системі ДПСУ відсутній чіткий розподіл функцій відповідно до рівнів ієрархічної структури, що призводить до виконання центральним органом ДПСУ функцій, не властивих йому. Так, аналіз функцій, які виконуються органами ДПСУ в розрізі ієрархічної структури за наказом ДПАУ від 25 грудня 2004 р. № 722, свідчить про те, що переважна більшість функцій перехрещуються між рівнями управління. Так, із 12 основних функцій вісім виконуються на всіх трьох рівнях організаційної структури, хоча такі функції, як «приймання та обробка податкової звітності», «податковий аудит (кабінетний та документальний)», «погашення податкового боргу», «облік платежів та контроль за своєчасністю сплати» притаманні саме первинній ланці, яка безпосередньо контактує з платниками податків. По-друге, при централізованому плануванні надходжень податків до державного та місцевих бюджетів недостатньо враховується структура платників податків, особливості провідних галузей економіки, соціальна структура населення та інші місцеві фактори, що підтверджується багатьма науковими працями у цій сфері.

Наступна важлива проблема сучасного стану ДПСУ полягає в недостатньому опрацюванні стандартів професійної діяльності, що призводить до неузгодженості інструкцій, положень, посадових інструкцій, методичних рекомендацій, та спричиняє дублювання функцій, допущення неточностей та неоднозначного тлумачення нормативних документів посадовими особами, і в підсумку – до зниження якості надання публічних послуг.

З метою отримання об'єктивної оцінки поточного стану функціонування органів ДПСУ в межах проекту TACIS «Підтримка реформи податкової системи в Україні», французькою консалтинговою фірмою SOFRECO з квітня 2005 р. по липень 2007 р. були проведені дослідження стану функціонування ДПСУ [3]. За результатами досліджень були сформульовані проблеми функціонування ДПСУ, що заважають процесу надання публічних послуг з оподаткування на рівні європейських стандартів:

1. Низький рівень прозорості. Через запутаність та ускладненість практичних процедур адміністрування податків діяльності органів ДПСУ має низький рівень прозорості для клієнтів – платників податків.

2. Висока вартість дотримання вимог податкового законодавства для СПД.

3. Несправедливе оподаткування – несправедлива конкуренція. СПД, що сумлінно виконують податкові зобов'язання, вимушені поступатися в конкурентній боротьбі платникам, що ухиляються від сплати податків. Така ситуація виникає внаслідок того, що ДПСУ не в змозі повністю упередити ухилення від виконання податкових зобов'язань.

4. Дискредитація в очах громадськості пов'язана з низькою інформованістю громадськості про діяльність ДПСУ, непрозорістю прийняття управлінських рішень та непоодинокими випадками корупції. Ці та багато інших факторів зумовлюють негативне ставлення та зниження довіри платників податків до діяльності органів ДПСУ.

5. Високі адміністративні витрати. Показник фінансової ефективності діяльності ДПСУ, який характеризується співвідношенням «надходження до бюджету – витрати на адміністрування податків» значно нижче, ніж у податкових службах розвинутих країн, що зумовлено недосконалістю організації процесів, недостатнім забезпеченням необхідними інформаційними ресурсами, складністю технологій адміністрування податків.

6. Високі витрати для платників податків на виконання своїх податкових зобов'язань, що пов'язані з неефективністю процедур надання публічних послуг органами ДПСУ, важким тягарем покладаються на плечі СПД, знижують конкурентоспроможність української економіки.

За висновками європейських аудиторів, однією з головних цілей Проекту модернізації ДПСУ має бути «здобуття довіри суспільства та побудова партнерських відносин із платниками податків на засадах довіри та взаємної поваги», що є передумовою високого рівня податкової культури в країні [4].

За три роки, що минули від проведеного фірмою SOFRECO дослідження, здійснено ряд заходів з модернізації ДПСУ у напрямках поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів та поліпшення обслуговування платників податків під час прийому податкової звітності. Так, було впроваджено чотири нових інформаційних системи всеукраїнського масштабу: дві у сфері адміністрування ПДВ, одна – у сфері супроводження судових справ, ще одна – система електронного документообігу. Також було введено в промислову експлуатацію систему прийому

податкової звітності в електронному вигляді засобами телекомунікаційного зв'язку [17].

Світовий досвід упровадження в організаціях систем електронного документообігу свідчить, що нововведення здатні привести до реінжинірингу якщо не всіх, то значну кількість бізнес-процесів в організації. Але для максимального використання можливостей системи необхідно провести реорганізацію внутрішніх стандартів діловодства, що в органах ДПСУ на цей час поки ще не здійснено. Тому система електронного документообігу працює лише на 20 – 30 % своїх можливостей – у частині автоматизації процедури контролю виконавської дисципліни.

Уведення в промислову експлуатацію системи прийому податкової звітності в електронному вигляді є вагомим кроком до реалізації в ДПСУ одного з основних принципів надання послуг податковими службами країн ЄС, такого як безконтактність відносин платників податків з податковим органом, та сприяє зміні філософії підприємців у бік добровільної сплати податків [6; 18]. Сьогодні повністю забезпечено технічний аспект інтерактивного спілкування платників податків з податковим органом через Інтернет-середовище. Але повна реалізація цього принципу вимагає також реформування методологічного, організаційного та кадрового забезпечення даного процесу, що на цей час не завершено.

Отже, незважаючи на досягнуті позитивні зрушення, проблеми забезпечення якості надання публічних послуг органами ДПСУ, визначені міжнародним аудитом у 2007 р., досі залишаються актуальними. У контексті зазначених принципів реформування державної служби в Україні та тенденцій розвитку податкових служб економічно розвинутих країн світу головним напрямом реформування ДПСУ повинна бути орієнтація на клієнта, яка ґрунтується на вихідному положенні про те, що будь-яка процедура, зустріч або виконання інших адміністративних дій податковими органами повинні бути спрямовані на вирішення проблем з позиції потреб та ситуації клієнта [3].

Дуже важливо, щоб орієнтація на клієнта здійснювалася не лише окремими структурними підрозділами або категоріями персоналу, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами, а всією податковою службою. Існує достатньо прикладів з історії розвитку вітчизняної та зарубіжних податкових служб, коли підрозділи вищого рівня впроваджували у свою діяльність принцип орієнтації на клієнта, але нижні

ланки не були готовими для цього, що повністю дискредитувало стратегію розвитку. Тому зміна ідеології надання публічних послуг з орієнтацією на клієнта, і, відповідно, зміни всіх процесів, повинні здійснюватися за ініціативи керівництва й охоплювати всі рівні ієрархічної структури.

Орієнтація на клієнта означає, насамперед, зміну ідеології працівників податкової служби: якщо раніше були окремі випадки, коли податківці так спілкувалися з громадянами, начебто саме останні існують для задоволення потреб влади, то в процесі реформування підходи повинні змінитися на протилежні – споживач послуг (платники податків, громадяни) повинен бути в центрі уваги, а органи державної служби, зокрема податкові, працюють не те, щоб їх обслуговувати [7]. У цьому контексті критично важливою є спроможність органів ДПСУ коригувати свої процедури взаємодії з громадськістю, інші процеси виконання основних і допоміжних функцій відповідно до різноманітних потреб різних сегментів платників податків та громадян. Для цього ДПСУ повинна вдосконалювати та впроваджувати сучасні методи вивчення потреб і проблем платників податків, причому, враховуючи їх неоднорідність, дослідження повинні проводитися окремо для кожного сегменту платників.

Реальна та успішна модернізація ДПСУ повинна здійснюватися на всіх рівнях і паралельно з традиційним рухом «зверху вниз»; дуже важливим є зворотний рух «знизу догори». Головним інструментом, що дозволяє оцінити відповідність діяльності працівників ДПСУ прийнятим стандартам професійної діяльності, є вивчення думки громадськості як споживача публічних послуг, яке може виконуватися шляхом систематичного опитування, анкетування; структуризації процедур роботи зі скаргами, зустрічей з окремими сегментами платників податків у форматі «фокус-груп».

Важливою складовою забезпечення європейських стандартів якості надання послуг з оподаткування є професійна здатність органів ДПСУ своєчасно виявити та упередити податкові правопорушення. Як свідчить світовий досвід, сумлінний платник податків доти залишається сумлінним, допоки він бачить, що й решта платників також виконують свої податкові зобов'язання [16].

Отже, реформування ДПСУ за принципом орієнтації на клієнта вимагає суттєвих змін майже в усіх сферах її функціонування: нормативно-розпорядчій,

методологічній, інформаційно-аналітичній, організаційній, етичній, менеджменту, процесів податкового блоку.

Реорганізація організаційної структури ДПСУ з метою ліквідації дублювання функцій на стратегічному, тактичному та операційному рівнях є першочерговим завданням на шляху створення сучасної податкової служби за кращими світовими зразками та прискорення європейської інтеграції нашої країни. Завданнями стратегічного рівня має бути створення системи методологічного супроводження процесів, що виконуються на всіх рівнях ДПСУ. На цьому рівні реалізуються вимоги системного підходу до управління, відповідно до якого сукупність робіт, що забезпечують досягнення мети, розглядається з позиції не сталої ієрархії підпорядкування, а досягнення спільної мети. Тактичний рівень передбачає здійснення поточного планування, організації та контролю діяльності органів виконавчого рівня, упровадження нових технологій та методології. На операційному рівні реалізуються процеси надання публічних послуг, насамперед адміністрування податків.

Одним із проблемних питань діючої системи ДПСУ, яке потребує подальшого вирішення, є нормативне врегулювання вимог професійної етики державних службовців. Як свідчать наукові та методичні розробки Л. Боцманової, А. Виходця, В. Рисованого, М. Рудакевич та результати узагальнення світового досвіду етизації податкових адміністрацій, наведені в роботі В. Мейвілля «Кодекси етики та поведінки в податкових адміністраціях» [11], необхідне не лише визначення морально-етичних принципів службової поведінки державних службовців, а й законодавче закріплення механізму їх запровадження і дотримання.

Одним із напрямів діяльності з підвищення якості надання публічних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування є впровадження системи управління якістю (СУЯ), теоретичне обґрунтування якої здійснювалося О. Глудкіним, Т. Маматовою, Т. Мотренком, В. Тимошуком, С. Серьогіним, Ю. Шаровим. СУЯ – це частина системи управління організацією, спрямована на досягнення високих результатів відповідно до цілей у сфері якості та на задоволення потреб, очікувань або вимог зацікавлених сторін. Фактично СУЯ забезпечує стабільну високу якість продукції та послуг протягом усього часу й на всіх етапах функціонування організації [10].

В органах ДПСУ впровадження СУЯ здійснюється на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 11 травня 2004 р. № 614 «Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» та відповідних наказів ДПАУ № 235 від 17 квітня 2007 р., № 519 від 04 вересня 2007 р. та № 711 від 17 листопада 2008 р., а також інших документів і публікацій у цій сфері. Запровадження СУЯ передбачає застосування системного підходу до аналізу складних процесів у системі державного управління, який дозволяє виділити важливі елементи та зв'язки, зробити процеси прозорими, а також виявити слабкі функціональні ланки в системі, що перешкоджають досягненню поставлених цілей.

Процеси податкового блоку в ДПСУ включають чотири основних (реєстрація платників податків, оброблення податкової звітності та платежів, облік платежів, податковий аудит) та допоміжні. Реформування податкового блоку передбачає:

- створення інформаційної системи та процедур, як автоматизованих, так і ручних, які унеможливають втручання людського фактору до процесів подання та оброблення податкової звітності й платежів, відбору платників податків для аудиту;

- подальший розвиток ризикоорієнтованої системи оцінювання діяльності СПД, яка має на меті забезпечення справедливого та неупередженого ставлення до всіх платників податків.

Необхідність удосконалення сфери менеджменту в державній службі обумовлена тим, що жорстка бюрократична модель управління з притаманними їй такими рисами, як формалізованість управлінської діяльності, організація роботи працівників через усталені процедури і процеси, не відповідає вимогам орієнтації на клієнта діяльності державних службовців. Бюрократична система управління сконцентрована на виконанні процесів, тоді як для забезпечення надання публічних послуг, які б повністю задовольняли клієнтів, необхідно орієнтуватися на кінцевий результат [19]. Для успішного обслуговування клієнтів необхідно виявляти гнучкість, ініціативу, творчий підхід до вирішення поставлених завдань, ставити успіх дорученої справи вище за особисті інтереси. Такі принципи управління найбільшою мірою притаманні демократичній та адхократичній організаційним культурам (обґрунтування останнього передбачено нашими подальшими дослідженнями). Демократизація організаційної культури забезпечить умови для розвитку персоналу ДПСУ з метою підвищення якості надання ними публічних послуг, що є необхідною

передумовою демократичних перетворень, запровадження ринкових відносин в економіці, задоволення потреб суспільства на рівні європейських стандартів, формування позитивного іміджу країни у світі.

Висновки. Отже, процес реформування ДПСУ перебуває сьогодні на дуже відповідальному етапі, який зумовлений нагальною проблемою забезпечення якості надання публічних послуг у сфері оподаткування відповідно до європейських стандартів публічних послуг у найкоротші терміни, визначені перехідними положеннями ПК. Реформування ДПСУ повинне виконуватися з принципами реформування системи державної служби в контексті євроінтеграції України, з урахуванням принципів розвитку податкових служб передових країн і вимагає зміни майже всіх аспектів діяльності.

Список використаних джерел

1. **Бюджетний** кодекс України : закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2010. – № 50 – 51. – Ст. 572.
2. **Вдосконалення** системи надання управлінських послуг (аналіз, дослідження, пропозиції) / під заг. ред. О. С. Мірошник. – Х. : Фонд місц. демократії ; Ін-т держ. буд-ва та місц. самоврядування Акад. прав. наук України, 2003. – 71 с.
3. **Грамперт М.** Стратегії забезпечення дотримання податкових вимог / Матс Грамперт // Підтримка реформи податкової системи в Україні : проект TACIS. – Черкаси ; Кіровоград : SOFRECO, 2007. – березень. – 30 с.
4. **Довіра** є передумовою високого рівня податкової культури (інформація про зустріч Матса Грамперта з колективом ДПА у Чернігівській області з питань реалізації проекту) // Вісн. податкової служби України. – 2007. – № 21. – С. 5 – 6.
5. **Експерти ЄС** вражені новим Податковим кодексом України // Економіка. – 2007. – 10 лип. – Режим доступу : www.newsru.ua/finance/10jul2007/tax.html.
6. **Захарченко В.** Змінити філософію підприємців, стимулювати їх до добровільної сплати податків покликана реалізація програми модернізації ДПС / Віталій Захарченко // Вісн. податкової служби України. – 2010. – № 36 (608). – С. 12.
7. **Захарченко В.** Податкова запроваджує нові стандарти спілкування з платниками податків / Віталій Захарченко // Урядовий портал. – 2011. – 17 лют. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/...&cat_id=35884.

8. **Конституція** України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР ; із змінами, внесеними згідно із Законом України № 2952-VI від 01 лют. 2011 р. // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
9. **Крисоватий А. І.** Податкова система : навч. посіб. / А. І. Крисоватий, О. М. Десятнюк. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 331 с.
10. **Маматова Т. В.** Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т. В. Маматова. – Д. : Свідлер А. Л., 2009. – 326 с.
11. **Мейвілль В.** Кодекси етики та поведінки в податкових адміністраціях / В. Мейвілль // Міжнародна практика (дослідження тематичної групи Світового банку з питань податкової політики та податкового адміністрування) ; пер. з англ. К. Б. Костенко. – К., 2004. – 14 с.
12. **Муниципальный менеджмент** : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.] ; за ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
13. **Перелік** послуг, які надаються Державною податковою адміністрацією України : додаток до рішення Комісії з питань системи управління якістю в органах ДПС України від 25 черв. 2009 р. – Режим доступу : www.sta.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=225242&cat_id=132883.
14. **Податковий** кодекс України від 2 груд. 2010 р. № 2755-IV // Вісн. податкової служби України. – 2010. – № 46. – Ст. 1.
15. **Про державну** податкову службу в Україні : закон України від 4 груд. 1990 р. № 509-XII // Відом. Верховної Ради України. – 1991. – № 6. – С. 37.
16. **Програма** економічних реформ на 2010 – 2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». – Режим доступу : www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf.
17. **Чикаренко О.** Деякі аспекти інформатизації органів Державної податкової служби України / О. Чикаренко // Проблеми впровадження інформаційних технологій в економіці : тези доп. IV міжнар. наук.-практ. конф. – Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2007. – С. 127 – 131.

18. **Чикаренко О.** Застосування інформаційних технологій під час взаємодії бізнесових структур з органами Державної податкової служби України / О. Чикаренко // Управління підприємствами: діагностика, стратегія, ефективність : матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф., м. Таллінн, 10 – 11 квітня 2008 р. – К. : Політехніка, 2008. – С. 206 – 208.

19. **Шаров Ю. П.** Муніципальні послуги: шлях до високої якості : монографія / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухінін. – Мелітополь : ТОВ «Видавн. буд. ММД», 2008. – 136 с.