

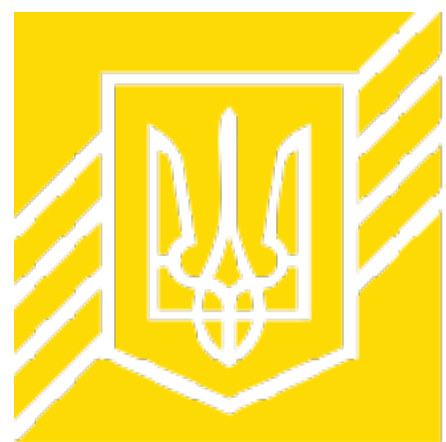


МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ

**КОМПЛЕКСНА РЕФОРМА ДФС.  
ПОДАТКОВИЙ НАПРЯМ  
Результати діагностики**

---

вересень 2017



# ДІАГНОСТИКА



Проведено **більше 130**  
**детальних інтерв'ю** з  
працівниками різних  
структурних підрозділів  
Державної фіскальної Служби  
(ДФС)



## Робочі візити:

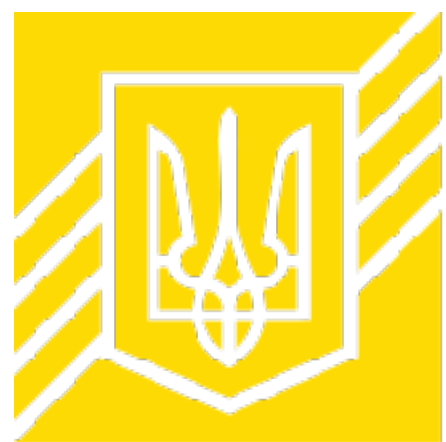
- ▶ 5 ГУ,
- ▶ 12 ОДПІ,
- ▶ 15 ЦОПів
- ▶ 2 управління Офісу великих платників



Проаналізовано **більше 300**  
**показників роботи ДФС**, у тому  
числі в регіональному розрізі



Порівняльний аналіз  
**найкращих світових практик**



# 4 НАПРЯМКИ РОБОТИ

**ПОДАТКОВІ  
ПЕРЕВІРКИ**

**РОБОТА З  
ПЕРСОНАЛОМ**

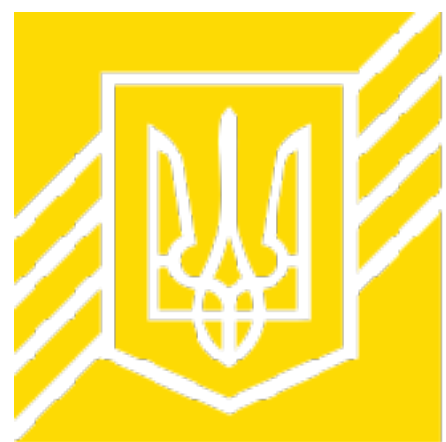


**ОБСЛУГОВУВАННЯ  
ПЛАТНИКІВ**



**ПОГАШЕННЯ  
БОРГУ**





# ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ

## ЩО ВИЯВЛЕНО?

- ▶ ~60% контактів з ДФС здійснюється через ЦОПи (в 3 рази перевищує середній показник розвинених країн)
- ▶ 35 з 55 адмінпослуг можуть повністю надаватись онлайн
- ▶ Call-центр ДФС у змозі обслуговувати лише 50% вхідних дзвінків (5,5 тис. з 10 тис. дзвінків щоденно)

## ЩО ДАЛІ?

- ▶ Подальший розвитку онлайн-послуг
- ▶ Розширення та удосконалення контактного центру ДФС
- ▶ Подальший розвиток ІТ-систем ДФС

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- ▶ Якісні телефонні консультації для платників
- ▶ Заповнення адміністративних послуг онлайн
- ▶ Розвинута ІТ-система
- ▶ Підвищення операційної ефективності ДФС
- ▶ Зменшення часових витрат для платників
- ▶ Підвищення якості обслуговування платників податків

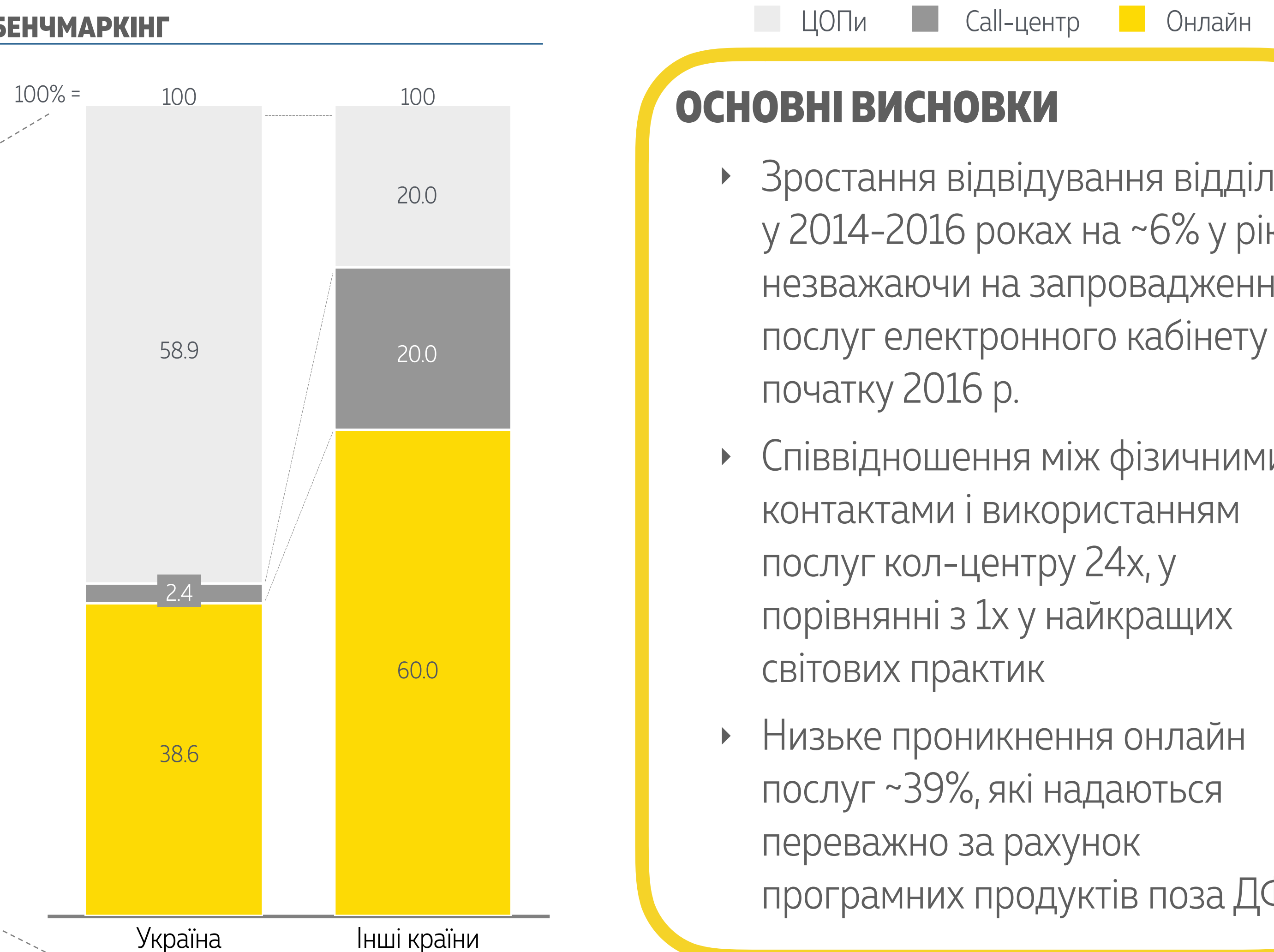


# ПОПРИ РОЗВИТОК Е-КАБІНЕТУ, ФІЗИЧНІ КОНТАКТИ ЗАЛИШАЮТЬСЯ ОСНОВНИМ КАНАЛОМ НАДАННЯ ПОСЛУГ

## ВИКОРИСТАННЯ КАНАЛІВ



## БЕНЧМАРКІНГ



## ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

- ▶ Зростання відвідування відділень у 2014-2016 роках на ~6% у рік, незважаючи на запровадження послуг електронного кабінету на початку 2016 р.
- ▶ Співвідношення між фізичними контактами і використанням послуг кол-центру 24х, у порівнянні з 1х у найкращих світових практик
- ▶ Низьке проникнення онлайн послуг ~39%, які надаються переважно за рахунок програмних продуктів поза ДФС

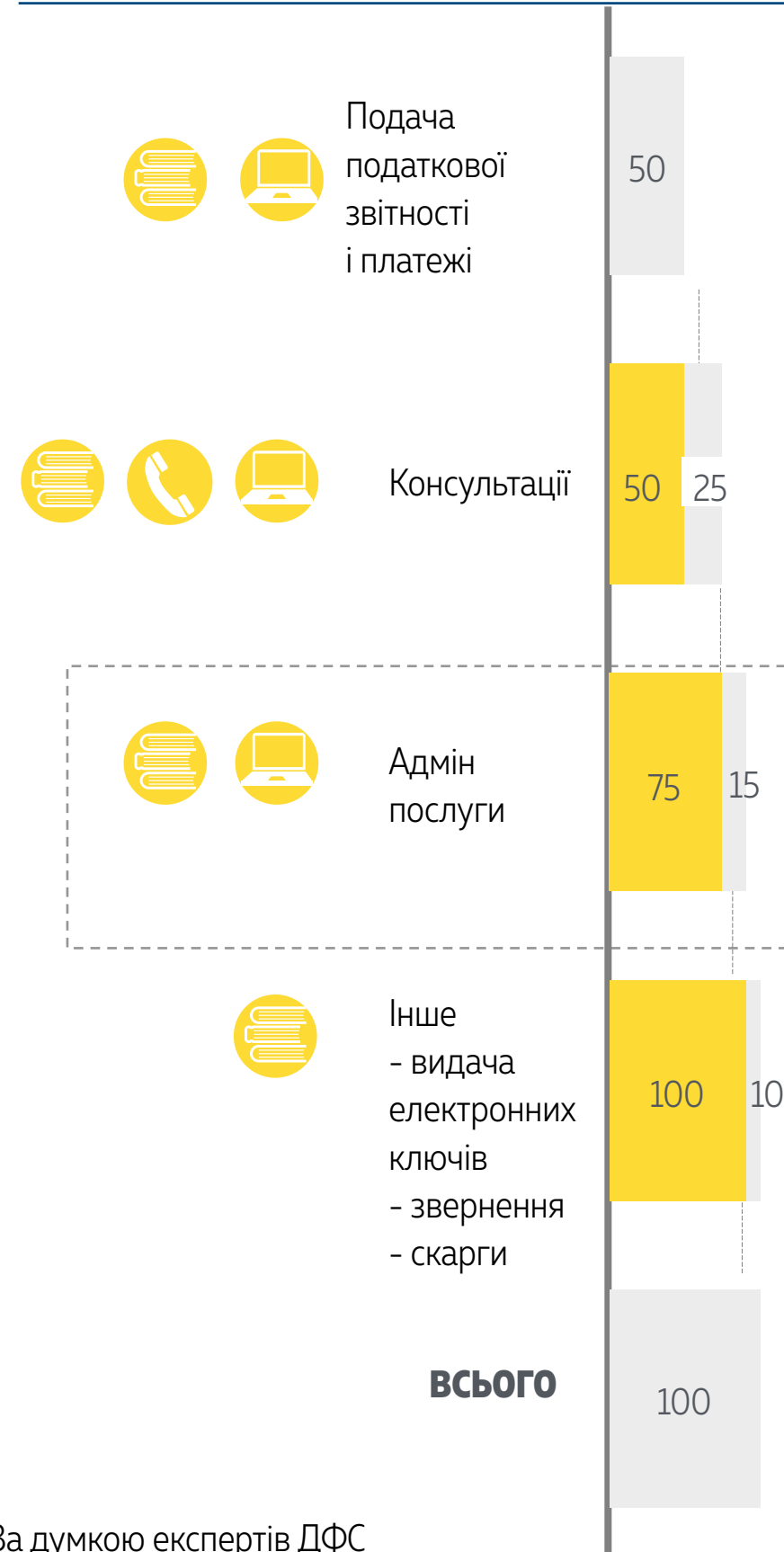
<sup>1</sup> У тому числі використання працівниками ДФС, оновлення сторінок тощо



# ДФС МАЄ МОЖЛИВІСТЬ ПЕРЕРОЗПОДІЛИТИ СЕРВІСИ ДО БІЛЬШ ЕФЕКТИВНИХ КАНАЛІВ

Онлайн   
 Кол-центр   
 ЦОПи   
 Складність повного переміщення онлайн

## Використання послуг, % від загальних контактів з ДФС



## Напрямки зусиль

- Збільшити використання онлайн каналу за рахунок проведення **комунікаційної кампанії**
- Ввести **дистанційну ідентифікацію** для надання персоналізованих консультацій у **кол-центрі**
- Створити можливість надання всіх доступних послуг** в режимі **самообслуговування**
- Зробити доступними онлайн**

## Топ-10 адміністративних послуг, які займають ~90% від загальної кількості, % частка у загальній кількості наданих адмін послуг

Послуга	Частка (%)	Можливість повного переходу онлайн <sup>1</sup>
Видача картки платника податків	42	✓ (частково)
Реєстрація книг обліку розрахункових операцій		✓ (повністю)
Надання витягу з реєстру платників єдиного податку		✓ (частково)
Реєстрація платника єдиного податку		✓ (частково)
Реєстрація книги обліку доходів та книги обліку доходів і витрат платникам єдиного податку		✓ (частково)
Витяг з реєстру платників ПДВ		✓ (частково)
Видача довідки про відсутність заборгованості		✓ (частково)
Видача ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями		✓ (частково)
Реєстрація розрахункових книжок		✓ (частково)
Видача ліцензії на роздрібну торгівлю тютюновими виробами		✓ (частково)

90% від загального обсягу адмін послуг

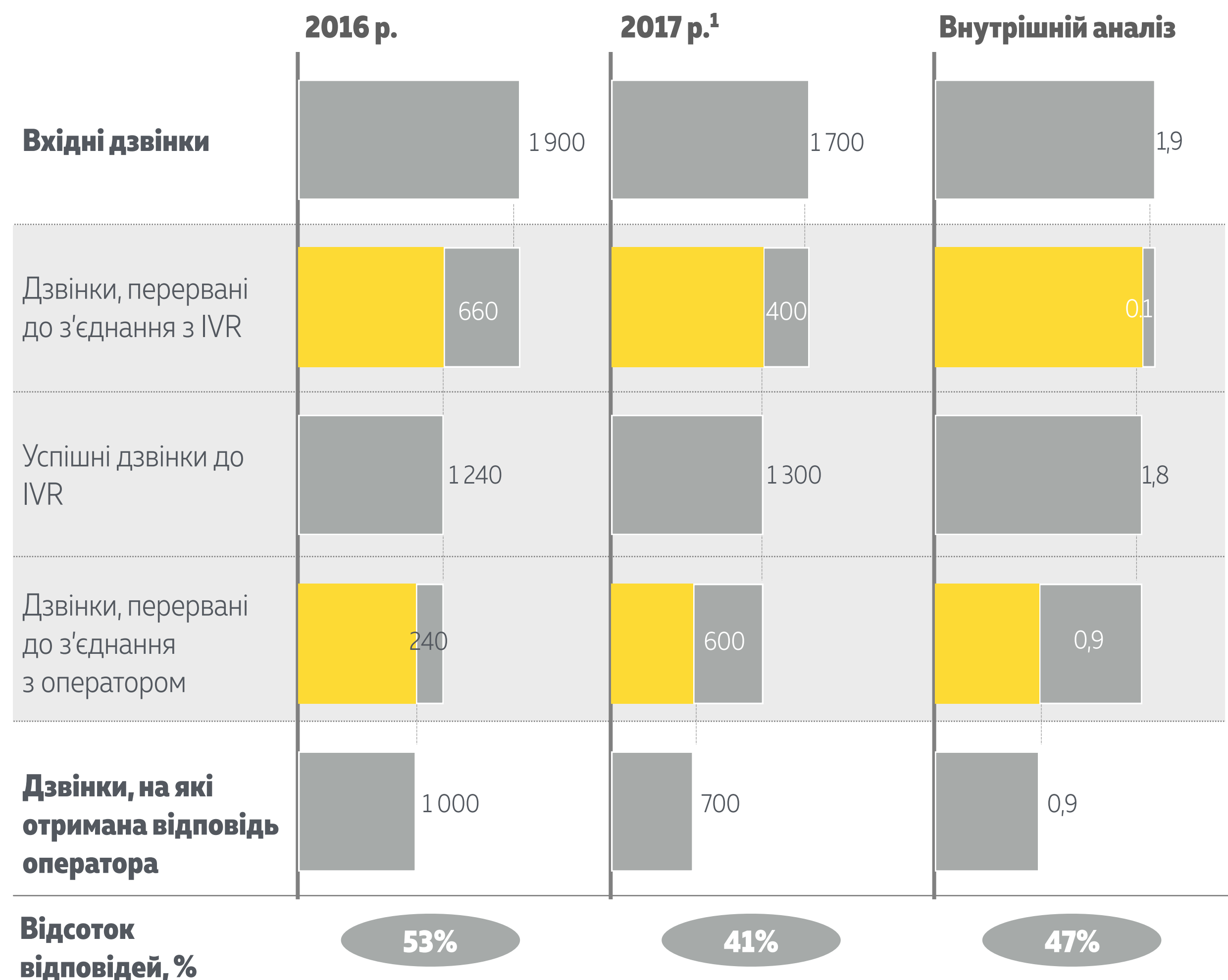
- ~35 із 55 адміністративних послуг в податковому напрямку ДФС можуть бути повністю або частково переведені онлайн. Зараз онлайн частково доступні лише 5 адміністративних послуг
- ~15 адміністративних послуг в податковому напрямку можуть бути скасовані

<sup>1</sup> За думкою експертів ДФС



# ПОКАЗНИКИ CALL-ЦЕНТРУ ДФС

## КІЛЬКІСТЬ ДЗВІНКІВ, ОБРОБЛЕНИХ CALL-ЦЕНТРОМ, ТИСЯЧ



### ПОТЕНЦІЙНІ РІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

- ▶ Збільшення наявних ресурсів
- ▶ Модернізувати інфраструктуру
- ▶ Створити мережу регіональних підрозділів для подальшого розширення охоплення

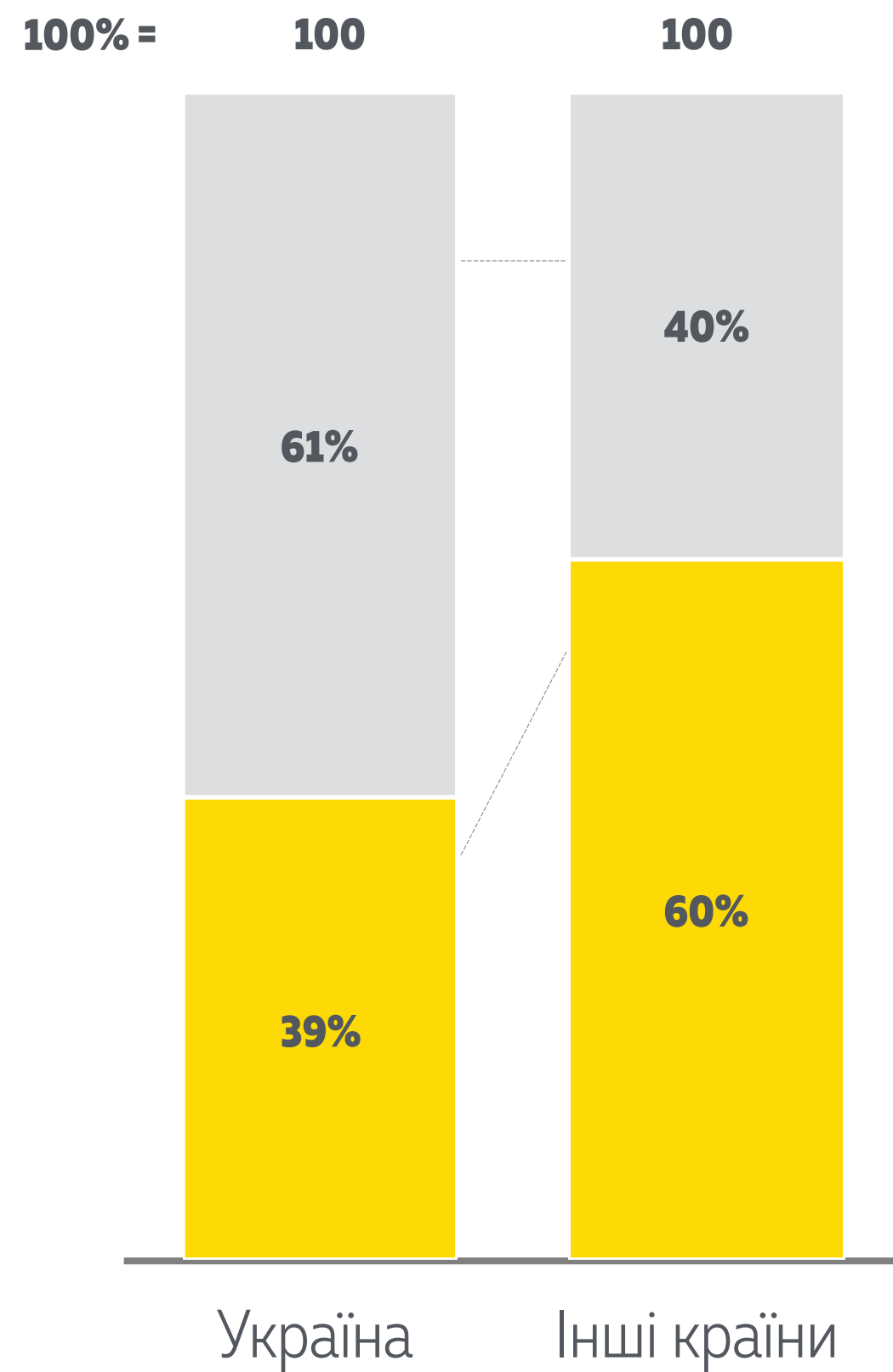
**НАЦІОНАЛЬНИЙ CALL-ЦЕНТР ДФС МАЄ НИЗЬКИЙ ПОКАЗНИК ВІДПОВІДІ НА ДЗВІНКИ, ЩО ОБМЕЖУЄ ТРАНСФЕР КОНСУЛЬТАЦІЙ З ЦОПІВ**

<sup>1</sup> Січень-липень 2017 р.  
<sup>2</sup> Дзвінки здійснювались по кожній лінії, кожен операційну годину кол-центру, протягом 1 тижня



# ДФС МОЖЕ ПЕРЕВЕСТИ ЩЕ БІЛЬШЕ ПОСЛУГ ОНЛАЙН ТА ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЕФЕКТИВНИЙ ДОСТУП ДО НИХ

## ВИКОРИСТАННЯ ОНЛАЙН, %



## 1. НИЗЬКА ДОСТУПНІСТЬ І ЯКІСТЬ

На даний момент **лише 5 адміністративних послуг надається онлайн**, але вони є напівавтоматичними (наприклад, видача витягу у формі сканованої копії) **Електронний кабінет рідко використовується для подання звітності**. Так, у Києві через електронний кабінет подається не більше ~2% усієї звітності

**Неякісна структура електронних ресурсів та навігація для платників податків**

## 2. НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ПОКРИТТЯ

**Низька доступність для цільової аудиторії** – закрити частину електронного кабінету використовують лише 17% усіх підприємців та юридичних осіб (станом на 9.08.2017).

Загальне охоплення ел. ключами АЦСК становить ~15%, а по регіонах варіюється від 10% до 40%. Отже, **доступ в електронний кабінет здійснюється здебільшого за допомогою ключів ДФС**

**Низький рівень доступу до онлайн послуг для фізичних осіб - громадян** (наприклад, електронним кабінетом користується лише 140 тисяч громадян<sup>1</sup>, у регіонах онлайн звітність по майновому податку подали всього ~10% платників податків)

**Наступні можливі кроки для розвитку напрямку онлайн послуг:**

- Забезпечити легкий і зручний доступ до послуг електронного кабінету – 2-рівневий електронний кабінет з легким доступом до 1-го рівня
- Перевести всі доступні послуги в повністю автоматичний онлайн-режим
- Максимально підвищити якість обслуговування клієнтів шляхом аналізу історії платника податків; наприклад, впровадження попереднього заповнення декларацій відомою інформацією
- Забезпечити ефективну комунікацію про наявні послуги (у тому числі навчання платників податків порядку використання електронних послуг)

■ Онлайн

<sup>1</sup> Станом на 9.08.2017





# ДЛЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН СЕРВІСІВ ДФС ПОТРІБНО СТВОРИТИ ВНУТРІШНЮ ІТ ФУНКЦІЮ

## ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ

- ▶ Основна робота по ІТ віддана на аутсорсинг
- ▶ Відсутність внутрішньої ІТ команди
- ▶ Повільний розвиток
- ▶ Ускладнений доступ до інформації



## ПЕРЕВАГИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОЇ ІТ ФУНКЦІЇ

- 1 Висока надійність та стабільність
- 2 Гнучкість. Простота в пріоритизації потреб
- 3 Швидка підтримка. Легкість у відслідковуванні прогресу

## КЛЮЧОВІ НАСТУПНІ КРОКИ

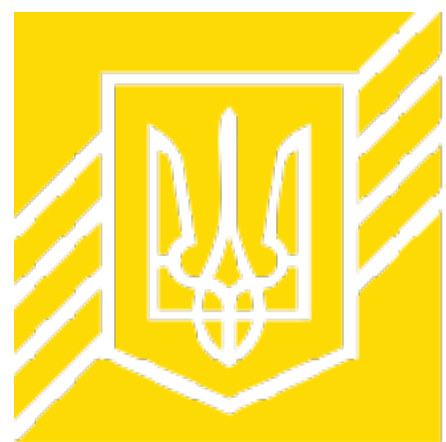
Створити спеціальний уповноважений департамент

Впровадити конкурентну оплату праці

Найняти кваліфікованих спеціалістів

Створити чіткий план із зрозумілими пріоритетами та КПІ

Відслідковувати прогрес та вносити зміни



# ПОДАТКОВІ ПЕРЕВІРКИ

## ЩО ВИЯВЛЕНО?

- ▶ Процес камеральних перевірок можливо частково автоматизувати
- ▶ Модель податкових ризиків для документальних перевірок видає до 10 разів більше підприємств, ніж можливо перевірити поточними ресурсами, а це передбачає ручне коригування

## ЩО ДАЛІ?

- ▶ Розробка логіки та алгоритму автоматизації камеральних перевірок
- ▶ Вдосконалення моделі визначення податкових ризиків з використанням розширеної аналітики

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- ▶ Призначення і результати перевірок стануть об'єктивнішими
- ▶ Наявні ресурси використовуватимуться ефективніше
- ▶ Оновлена деталізована модель податкових ризиків для документальних перевірок
- ▶ Чіткіший відбір підприємств для планових перевірок



# ЗАВДЯКИ КОМПЛЕКСНІЙ РЕФОРМІ ДФС МОЖНА ЗНАЧНО ЗБІЛЬШИТИ ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ

ДФС МОЖЕ ЗНАЧНО ЗБІЛЬШИТИ ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ ЗА РАХУНОК ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ АЛГОРИТМУ ВИБОРУ ПОДАТКОВИХ СПРАВ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ПОКРИТТЯ



## СТРАТЕГІЯ АУДИТУ

### НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ



- ➔ Наявна модель ризику для вибору податкових справ:
  - ▶ не дозволяє ефективно визначати пріоритетність справ;
  - ▶ Є інструментом «на всі випадки життя», який не враховує особливостей різних сфер економічної діяльності;
  - ▶ Не враховує попередніх результати аудиту та судової практики;
  - ▶ Не використовується для фактичних перевірок та камеральних перевірок.
- ➔ Вибір справ для планових перевірок виконується:
  - ▶ Окремо в кожній області за нестандартизованими процедурами, що дають доволі багато простору для інтерпретації;
  - ▶ передбачаючи лише повномасштабний аудит, ігноруючи можливості ведення аудиту по окремим питанням та напрямкам

### ІНІЦІАТИВА З ПОЛІПШЕННЯ

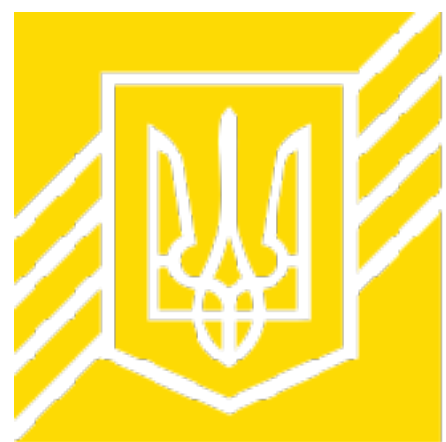


- ➔ Покращити наявну модель ризику, яка б:
  - ▶ Була придатною для всіх типів перевірок;
  - ▶ Базувалася на системі бальної оцінки та розширеної аналітики, за рахунок чого можна було б ефективно визначати пріоритети податкових справ;
  - ▶ Враховувала галузеві показники та ризики;
  - ▶ На основі порівняння раніше обраних критеріїв з результатами аудиту та судового розгляду могла краще визначати пріоритети у майбутньому,
- ➔ За допомогою найбільш досвідчених аудиторів та вчених-статистиків створити централізований Центр оцінки податкових ризиків для:
  - ▶ Постійного вдосконалення моделі ризику та виконання відбору податкових справ замість обласних відділень;
  - ▶ Здійснення попереднього аудиту справ для подальшої взаємодії з аудиторами
- ➔ Упровадити часткові перевірки (light touch)

### НАСТУПНІ КРОКИ



1. Заснувати робочу групу з оцінювання ризиків у складі представників Міністерства фінансів, ДФС та консультантів
2. Розробити критерії ризику для певних галузей/податків (підібрати кілька галузей/податків)
3. Створити Пілотне відділення з оцінки ризиків та перевірити модель, за якою функції оцінки ризику та аудиту є розділеними
4. Оцінити результати проведення пілотного проекту і розглянути можливість повномасштабного втілення його моделі по всій системі



# АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КАМЕРАЛЬНИХ ПЕРЕВІРОК

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КАМЕРАЛЬНИХ ПЕРЕВІРОК МОЖЕ ПОКРАЩИТИ ТОЧНІСТЬ ТА ВИВІЛЬНИТИ ДОДАТКОВІ ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ



## КАМЕРАЛЬНІ ПЕРЕВІРКИ

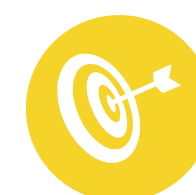
### НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ

- ▶ Усі перевірки виконуються вручну, хоча більшість процесів можуть бути автоматизовані з помірними зусиллями
- ▶ Незбалансоване навантаження між регіонами та відмінності у видах податків
- ▶ Величезні стрибки в робочому навантаженні під час подання звітності з податку на доходи юридичних осіб



### ІНІЦІАТИВА З ПОЛІПШЕННЯ

- ▶ Поступово автоматизувати процес камеральних перевірок
- ▶ Здійснювати всі камеральні перевірки в одному відділенні, з перенаправленням звільненого персоналу на виконання фактичних перевірок
- ▶ Скасувати особисті контакти з платниками податків для зменшення обсягу спілкування з ними



### НАСТУПНІ КРОКИ

1. Розробити алгоритм автоматизації для камеральних перевірок з податку на додану вартість, податку на прибуток та єдиного податку
2. У рамках пілотного проекту автоматизувати перевірку звітної документації на базі одного з ГУ
3. Створити єдиний компактний центр камеральних перевірок





# ПОЛІПШЕННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ

ОСНОВНИМИ НАПРЯМКАМИ ПОЛІПШЕННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ Є СТВОРЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ДОКУМЕНТАЛЬНИХ ПЕРЕВІРОК ТА ПОСТУПОВОГО ПЕРЕХОДУ НА ДИСТАНЦІЙНИЙ АУДИТ



## ДОКУМЕНТАРНІ ПЕРЕВІРКИ

### НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ

- ▶ Зазвичай аудитори витрачають від 2 до 4 днів для збору вихідних даних та проведення аналізу, що передує аудиту
- ▶ Наявний процес проведення аудиту обмежує контроль за якістю роботи аудитора ерез відсутність доступу до первинних документів



### ІНІЦІАТИВА З ПОЛІПШЕННЯ

- ▶ Збільшення кількості справ на одного аудитора на ~20% (залежно від регіону) шляхом часткової передачі функцій доперевірочного аналізу до відділу аналізу ризику; введення файлів для оцінки та хронометражу податкових справ та процесу автоматизації складання звітів
- ▶ Запуск пілотного проекту електронного аудиту для зменшення особистих контактів та підвищення прозорості результатів аудиту
- ▶ Стандартизація процесів шляхом створення робочого плану розгляду податкових справ



### НАСТУПНІ КРОКИ



1. Розробити стандартний план роботи над податковими справами
2. Запустити пілотний проект електронного аудиту:
  - I. Визначити компанії для проведення пілотного проекту і
  - II. Виконати аналіз «витрати-корисність» для вибору між розробкою програмного забезпечення своїми силами та за рахунок аутсорсингу або шляхом придбання готового рішення у третьої сторони
  - III. Створити програму с мінімальною функціональністю (MVP) для програмного забезпечення з електронного аудиту
  - IV. Запустити пілотний проект
  - V. Підготувати нормативні акти для формалізації процесу



# ПОСИЛЕННЯ ВІДДІЛІВ ФАКТИЧНИХ ПЕРЕВІРОК

## ПОСИЛЕННЯ ВІДДІЛІВ ФАКТИЧНИХ ПЕРЕВІРОК ЗА РАХУНОК ЗБІЛЬШЕННЯ ШТАТУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКОВОЇ МОДЕЛІ



### ФАКТИЧНІ ПЕРЕВІРКИ

#### НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ

- ▶ Модель ризику не використовується
- ▶ Інспекторів не вистачає (в деяких випадках є лише 4 інспектора на область)
- ▶ Можливості контролю і забезпечення якості фізичних перевірок обмежені



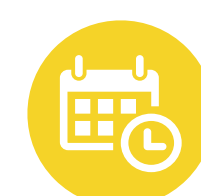
#### ІНІЦІАТИВА З ПОЛІПШЕННЯ

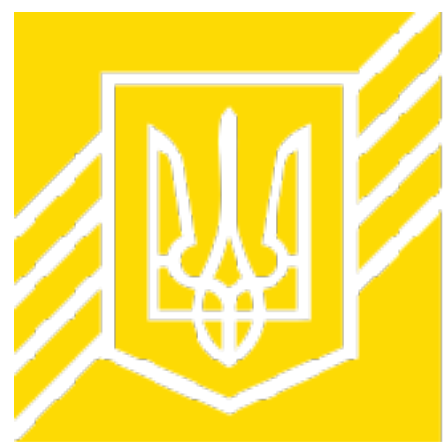
- ▶ Використання моделей ризику для планування перевірок
- ▶ Збільшення кількості працівників за рахунок їх переміщення з камеральних перевірок
- ▶ Забезпечення інспекторів міні-камерами для підвищення прозорості, відповідальності та безпеки



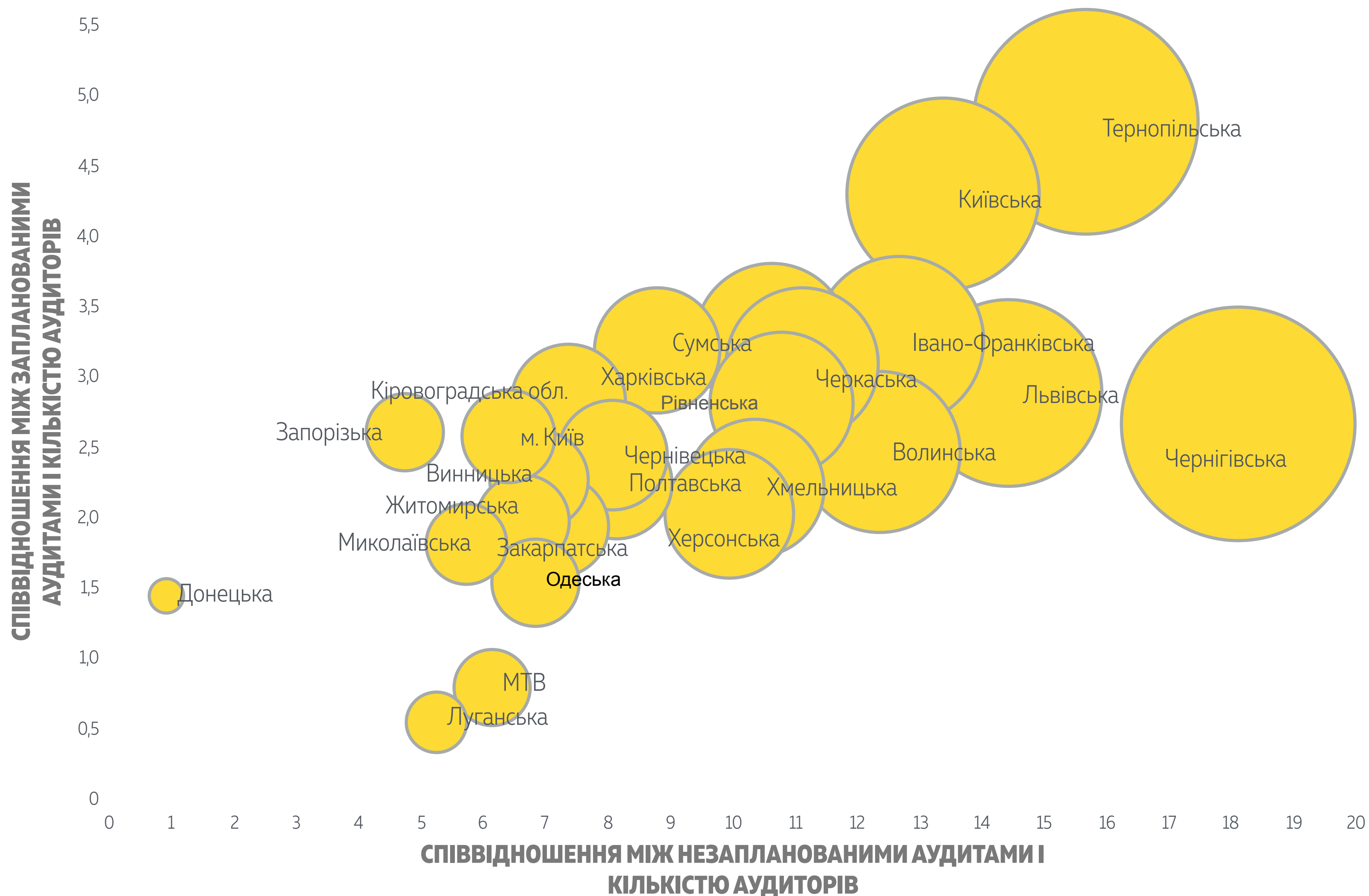
#### НАСТУПНІ КРОКИ

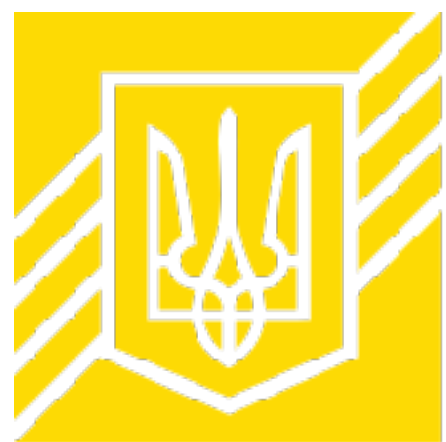
1. Поступово збільшувати кількість працівників
2. Впроваджувати ризикову модель





# НАВАНТАЖЕННЯ НА ОДНОГО АУДИТОРА (ПЕРЕВІРОК/ АУДИТОРА) ПО РЕГІОНАХ НЕПРОПОРЦІЙНЕ





# ПОГАШЕННЯ БОРГУ

## ЩО ВИЯВЛЕНО?

- ▶ Через високе навантаження на одного податкового керуючого велика кількість боржників не відпрацьовується взагалі, або відпрацьовується неефективно
- ▶ Більше 50% обсягу податкового боргу має надзвичайно низьку ймовірність стягнення (підприємства без активів, банкрути, ліквідовані банки)

## ЩО ДАЛІ?

- ▶ Розробка і впровадження системи пріоритизації та сегментації боржників
- ▶ Запуск спеціального підрозділу для контакту з активними боржниками за прикладом банківського сектору (контактний центр для вихідних дзвінків)

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- ▶ Збільшення надходжень до бюджету
- ▶ Переорієнтація ресурсів податкових керуючих на боржників з високою ймовірністю стягнення

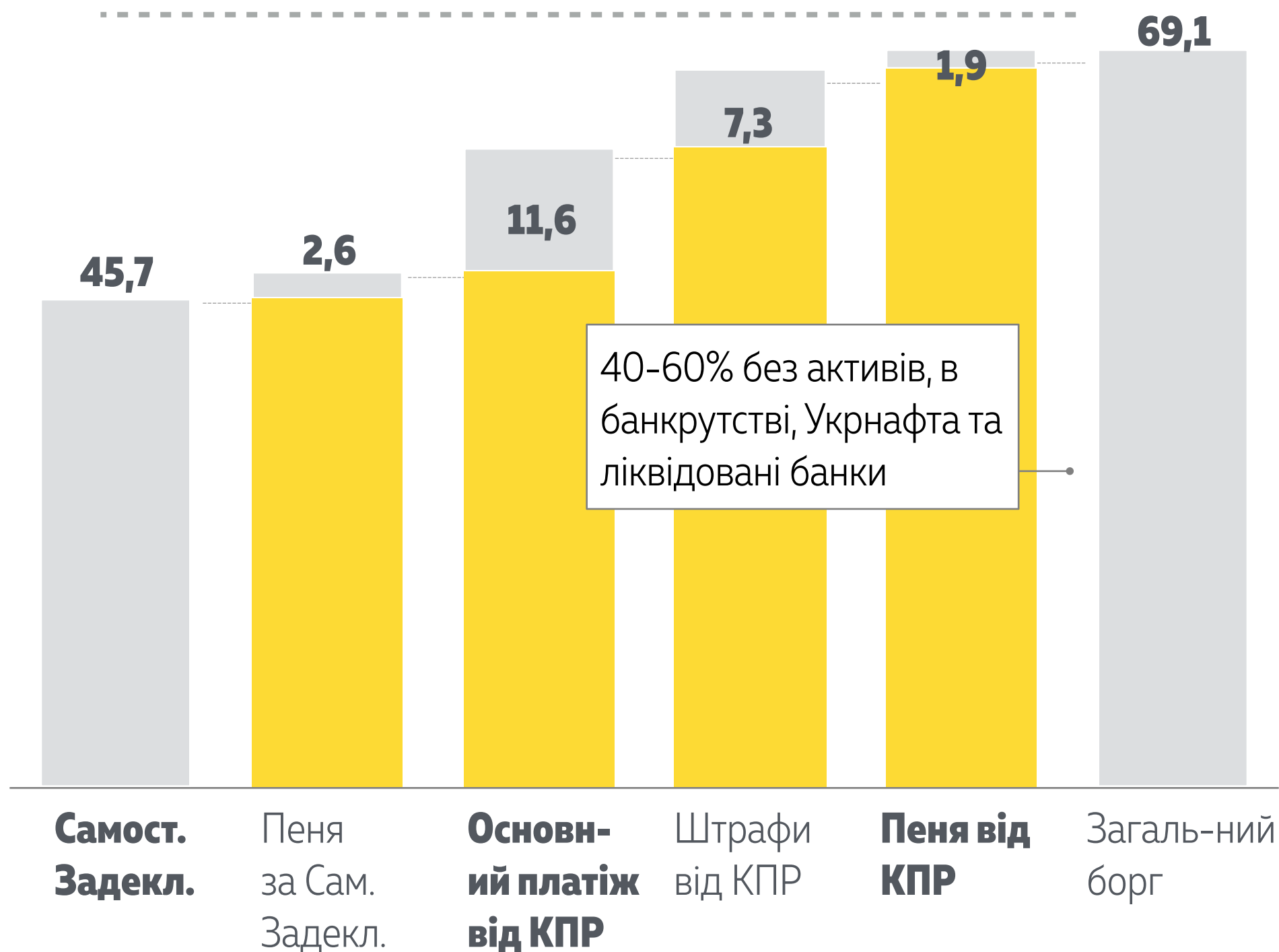




# ІСНУЄ ДВА КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПОГАШЕННЯ БОРГУ

**Борг сформований у попередні періоди**

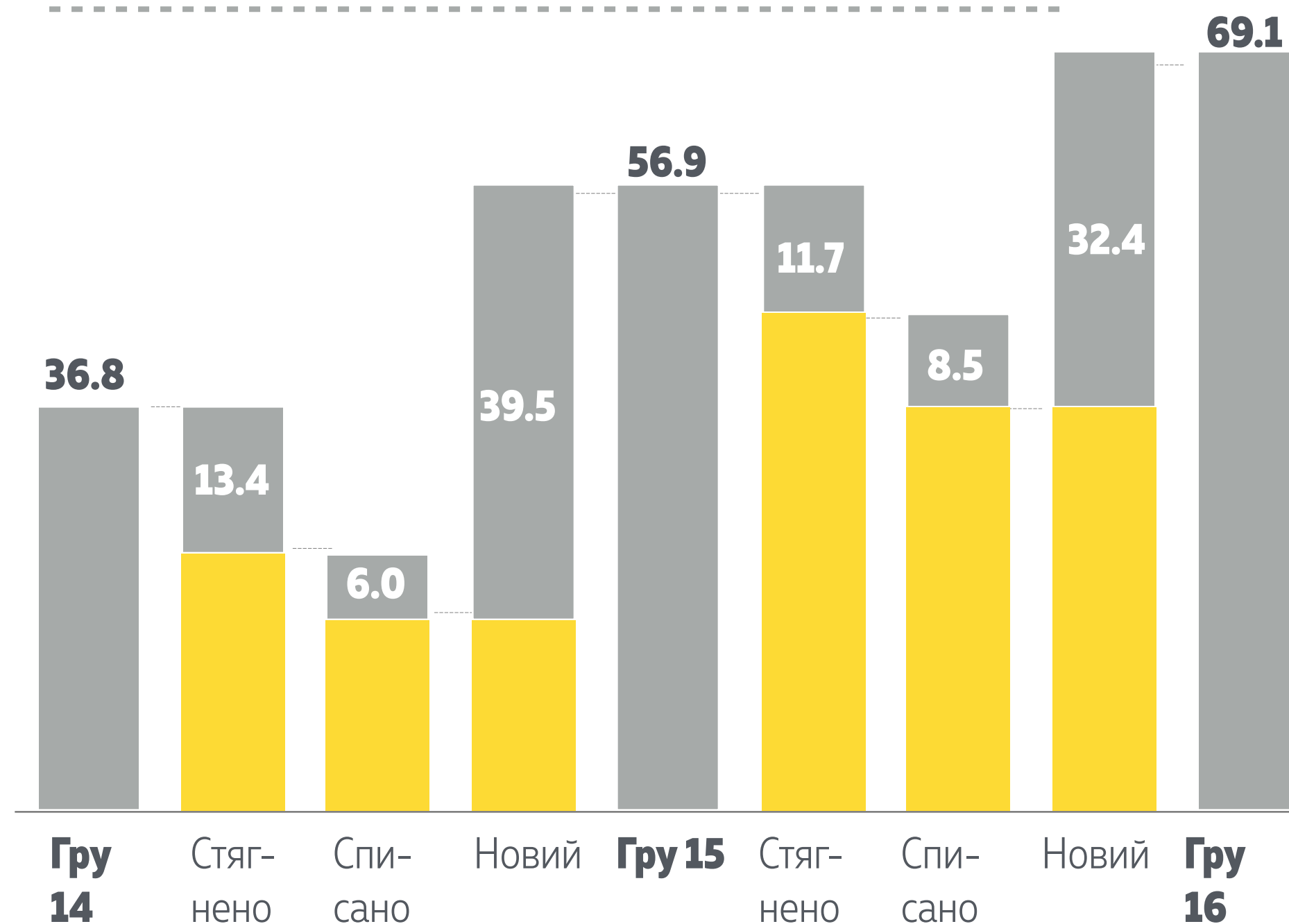
**Структура податкового боргу, UAH млрд Гру 2016**



- Самостійно задекларований борг складає **70%** від загального боргу
- **44%** боргу згенерованого Аудитом сформовано штрафами і пенею

**Новостворений борг, який найбільш реагує на дії керуючого**

**Динаміка податкового боргу 2014-2016, UAH млрд**



- Стягнений борг складає **30-35%** від новоствореного боргу
- Списаний борг складає **15%** від загального боргу на початок року і **15-25%** від новоствореного



# ПОВНИЙ ПРОЦЕС ПОГАШЕННЯ БОРГУ МОЖЕ ЗАЙМАТИ ДО ДЕКІЛЬКОХ РОКІВ



Час

4-10 днів

60-90 днів

90-270 днів

90-270 днів

90-360 днів

90-360 днів



Результат стягнень<sup>2</sup>

93,3% Самостійно сплачено

2,1% Стягнуто з рахунків

0,1% Стягнуто готівки

0,0% Від продажу активів

3,3% Від процедури банкрутства



Ключові спостереження

Керуючі відповідальні за всіх боржників району (найчастіше декількох) без спеціалізації

В Податковому Кодексі немає чітко визначених часових рамок для направлення Податкової вимоги та Опису активів

Важко досягти результату через вільний рух коштів аж до рішення суду. Спрацьовує у випадку сильної прив'язки бізнесу до юридичної особи

ДФС має право стягувати дебітор. заборгованість, але це рідко застосовується через вимогу угоди

Через особливості 22 Постанови НБУ інкасові доручення діють лише протягом дня випуску, що створює великий простір для маніпуляцій

Згідно з Податковим Кодексом боржник має 60 днів для самостійного призначення оцінщика майна, лише після цього визначає ДФС

1 - Приклад ГУ 2 - Приклад ГУ



# СИСТЕМА ПРІОРИТИЗАЦІЇ ДОЗВОЛИТЬ НАЙЕФЕКТИВНІШЕ РОЗПОДІЛЯТИ НАЯВНІ РЕСУРСИ

## ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ



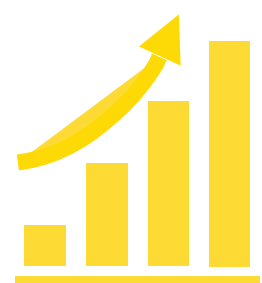
**З тижні для того щоб хоча б один раз подзвонити кожному боржнику**, за умови тільки безперервних дзвінків всіма працівниками боргу



**207 днів щоб провести опис активів для всіх боржників** що підпадають під вимоги, за умови тільки опису активів



**~300 (10%) пакетів документів для судових процедур** може бути правильно підготовлено щорічно



**На 1,7% компаній боржників** припадає **85% всього боргу юридичних осіб**



## ПЕРЕВАГИ СИСТЕМИ ПРІОРИТИЗАЦІЇ

- **Необхідна база для впровадження ініціатив наступного рівня: напр. стратегії контактів, вихідного колл-центру**
- **Формалізована система для контролю застосовуваних заходів для найпріоритетніших боржників**
- **Уніфікований підхід до визначення понять «важливий боржник», «безнадійний борг» та «активний боржник»**
- **Більш ефективно використання часу податковим керуючими**

## ПРИКЛАД ОДПІ В КИЄВІ

### Приклади критеріїв сегментації

#### Характеристика боржника:

- ▶ Форма боржника
- ▶ Індустрія
- ▶ Географія
- ▶ Історія платежів

#### Характеристика боргу:

- ▶ Розмір
- ▶ Джерело
- ▶ Вік боргу
- ▶ Типи податків
- ▶ Основний платіж/ донарахування

#### Ризик/складність стягнення:

- ▶ Імовірність схемності
- ▶ Прийняття боргу
- ▶ Правильність контактних даних
- ▶ Фінансова ситуація



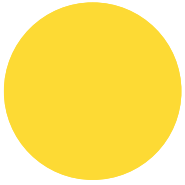
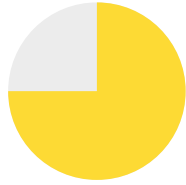
# ДЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРІОРИТИЗАЦІЇ НЕОБХІДНО ПОЧИНАТИ НЕГАЙНО

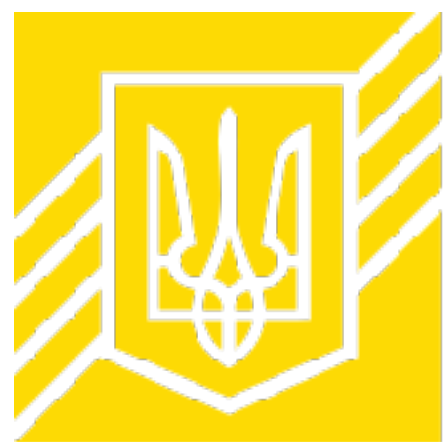




# СТРАТЕГІЯ КОНТАКТІВ МАЄ ЗАЛЕЖАТИ ВІД СЕГМЕНТУ БОРЖНИКА

 Пріоритетність каналу контакту

СЕГМЕНТИ БОРЖНИКІВ		ДЗВІНКИ ТА ІНФОРМ. ПОВІДОМЛЕННЯ	ОСОБИСТІ ВІЗИТИ	СУДОВІ ПРОЦЕДУРИ
<b>ПРІОРИТЕТНІ БОРЖНИКИ</b>	 Найважливіші боржники з точки зору розміру боргу, фінансового стану, індустрії та активності			
<b>АКТИВНІ БОРЖНИКИ</b>	 Боржники з високою імовірністю добровільної сплати			
<b>ЗВИЧАЙНІ БОРЖНИКИ</b>	 Звичайні боржники			
<b>БЕЗНАДІЙНІ</b>	 Боржники з значним віком боргу, без активів та іншими факторами неактивності			



# РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ

## ЩО ВИЯВЛЕНО?

- ▶ 4% персоналу займається погашенням боргу, у той час як в розвинених країнах - 13%
- ▶ Недостатньо інструментів направлених на підвищення мотивації персоналу
- ▶ Скорочення персоналу було нерівномірним (~25% в одних областях і більше 50% в інших), що призводить до різного навантаження в залежності від регіону

## ЩО ДАЛІ?

- ▶ Розробка та впровадження ініціатив для підвищення мотивації
- ▶ Детальний аналіз розподілу функцій між працівниками та розробка рішення для підвищення їхньої ефективності
- ▶ Впровадження найкращих світових методологічних практик навчальних програм

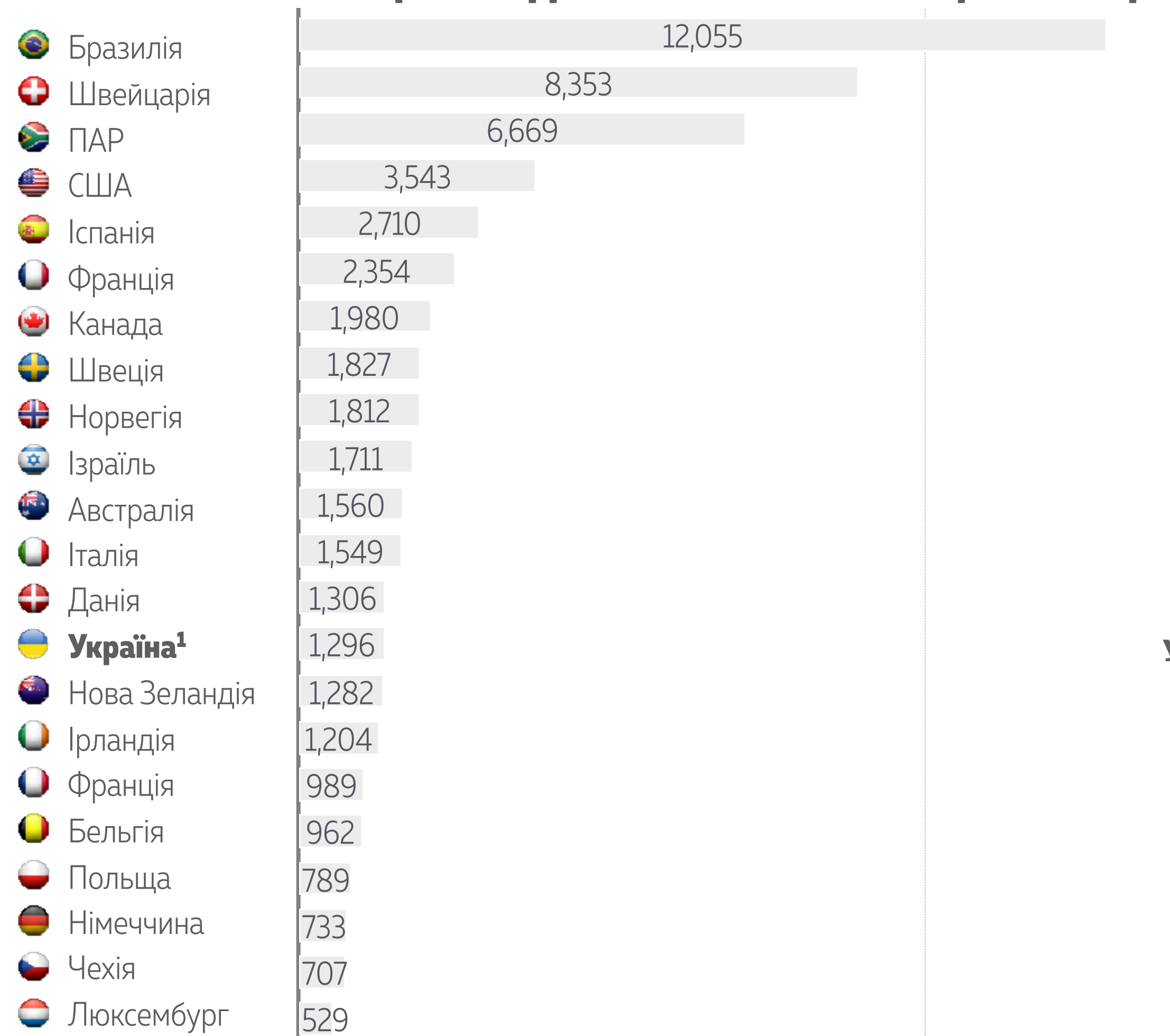
## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- ▶ Ефективніший розподіл працівників між функціями
- ▶ Рівномірніше навантаження персоналу в регіонах
- ▶ Збільшення інструментів для підвищення мотивації персоналу



# ЧИСЕЛЬНІСТЬ ШТАТУ ФІСКАЛЬНИХ ОРГАНІВ

## КІЛЬКІСТЬ МЕШКАНЦІВ НА ОДНОГО ШТАТНОГО ПРАЦІВНИКА ЦА



## СПІВВІДНОШЕННЯ ДОХІД/БЮДЖЕТ



**ДФС УКРАЇНИ ЗА ЧИСЕЛЬНІСТЮ ШТАТУ СХОЖА ЗІ СЛУЖБАМИ ІНШИ КРАЇН, АЛЕ МАЄ ПОТЕНЦІЯ У ЗБІЛЬШЕННІ СПІВВІДНОШЕННЯ ДОХОДУ І ВИТРАТ**

Для України враховуються працівники фіскальної та митної служб

<sup>1</sup> 13 урахуванням чисельності населення 42 млн. осіб і штату ДФС 33 тис. осіб <sup>2</sup> Сукупний дохід і бюджет ДФС і митної служби (636 млрд і 5,4 млрд. грн. відповідно)

Джерело: Укрстат, ДФС, порівняльний аналіз ОЕСР (2011 р.)