

*Джерело: Письменний В.В. Податкові органи держави в системі управління оподаткуванням // Світ фінансів. – 2005. – №3–4. – С. 75–86.*

**Письменний Віталій**

## **ПОДАТКОВІ ОРГАНИ ДЕРЖАВИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯМ**

Історично склалося так, що не зважаючи на рівень соціально-економічного розвитку, інтелектуальний потенціал та освіту нації, більшість населення не бажає сплачувати податки, навіть якщо й усвідомлює їх роль і значення у забезпеченні суспільного добробуту. Природно, що податкові органи<sup>1</sup> стали одним з інститутів, недовіра до котрого виявилася найбільшою. Це підтверджується не лише результатами опитування громадської думки (33% респондентів оцінюють рівень виконання податківцями власних функціональних обов'язків і повноважень як „задовільний”)<sup>2</sup>, скільки ставленням платників до процесу стягнення податків, пов'язуючи його з ідеологією примусу та жорсткого адміністрування. Проте, з моменту свого створення й протягом останніх років податкова служба держави затвердилася в суспільстві, що дозволило їй забезпечити стабільний рівень збирання податкових платежів у нелегкі періоди, коли ринкові відносини в економіці та демократичні трансформації в країні ще не були домінуючими. Протягом усього періоду існування податкові органи комплексно поліпшували власну організаційну структуру, визначаючи її функціональність та інтегрованість, наполегливо створювали і постійно вдосконалювали професійну команду податківців нового типу.

Питанню діяльності податкової служби в науковій літературі приділено чимало уваги. Зокрема, серед вітчизняних теоретиків податкових фінансів слід виділити фундаментальні праці Володимира Андрущенка, Вадима Буряковського, Остапа Василика, Андрія Крисоватого, Миколи Куцина, Петра Мельника, Алли

---

<sup>1</sup> Державні контролюючі органи, покликані слідкувати за своєчасною і повною сплатою податків, застосовувати заходи покарання до осіб, котрі ухиляються від сплати податків, сприяти нормальному функціонуванню податкової системи, вести податкову документацію тощо [1, 417].

<sup>2</sup> Моніторинг громадської думки проводився у 2004 р. підрозділами по обслуговуванню платників податків ДПС України спільно з підрозділами податкової міліції, незалежними ЗМІ та волонтерами податкової служби. Опитування здійснювалося шляхом анкетування громадян, в якому взяло участь 48406 респондентів [2].

Соколовської, Валентини Суторміної, Людмили Тарангул, Віктора Федосова та інших персоналій. Заслужують уваги дослідження в даній сфері Миколи Азарова, Адама Бодюка, Олександра Квасовського, Андрія Кізими, Юрія Кравченка, Валентини Москаленко, Лілії Новосад, Володимира Піхоцького, Ігоря Таранова, Федіра Ярошенка. В них розглянуто організаційні аспекти податкового менеджменту на центральному і локальному (місцевому) рівнях, проведено комплексний аналіз формування податкових округів, визначено концептуальні засади реформування податкових органів держави тощо.

Дослідження вище названих авторів мають хоч і глибокий, але вузько спеціалізований характер, присвячені здебільшого аналізу традиційних підходів до управління оподаткуванням, котрі склалися в умовах централізованої ієрархічної вертикалі влади. Водночас, не на належному теоретичному рівні розв'язуються конфліктні проблеми діяльності контролюючих служб, потребують нагального вирішення питання покращення організаційного забезпечення адміністрування податкових платежів і, зокрема, діяльності податкового апарату<sup>3</sup> як головного фіскального органу країни. Тому, в сучасний період розбудови суверенної української держави важливе значення має правильна побудова організаційної структури податкової служби, визначення її функціональних повноважень задля досягнення високої ефективності роботи, а також відповідності діяльності демократичним орієнтирам розвитку суспільства.

У нашому дослідженні зупинимося на проблемних аспектах функціонування податкових органів низової ланки, оскільки вони займають специфічне місце в системі управління оподаткуванням. На них покладено основний тягар виконання податкової роботи, завдяки їх діяльності, котра спрямована на облік податкоплатників<sup>4</sup>, контрольню-перевірочну роботу, застосування штрафів і санкцій у разі недодержання законодавства, запобігання злочинам та іншим правопорушенням в сфері оподаткування, формуються базові показники наповнення

---

<sup>3</sup> Система органів державної влади, працівників державних установ і організації, які здійснюють контроль у внутрішній та зовнішній політиці [3, 30].

<sup>4</sup> Налогоплательщик (рос.), Taxpayers (англ.), Steuerpflichtiger (нім.), Contribuable (франц.), Contribuyente (ісп.) – фізична або юридична особа, котра у відповідності із законодавством зобов'язана сплачувати податки. Термін підкреслює особисту відповідальність того, хто повинен сплачувати податки [4, 351; 5, 461].

бюджетів. З однієї сторони, вони забезпечують фінансову базу держави і місцевих органів виконавчої влади, гарантуючи стабільне поступлення податкових платежів до казни, а з іншої – виступають головним знаряддям реалізації національної та регіональної соціально-економічної політики.

Зокрема, виокремимо наступні цілі статті:

- системно проаналізувати сучасний стан і перспективи реформування організаційної структури податкового апарату на субнаціональному<sup>5</sup> рівні;
- комплексно дослідити кількісний та якісний склад кадрового забезпечення податкової служби, а також визначити вплив „людського фактору” на збираність податкових платежів до центрального і локальних бюджетів.

Як і наша країна в цілому, органи податкової служби пройшли досить складний шлях становлення та розвитку: від управління по контролю за надходженням податкових платежів у складі мінфіну до центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом для здійснення державного менеджменту в сфері податкових правовідносин. Перші кроки щодо створення сучасного податкового апарату держави були зроблені ще на початку 90-их рр. й пов’язані з ключовими поступами ринкових трансформацій – зародженням приватної власності, розвитком підприємництва, прийняттям засадничих законодавчих документів тощо. Так, на етапі становлення податкової системи України:

- сформувалася централізована вертикальна структура податкових органів з яскраво вираженою спеціалізацією за суб’єктними принципами;
- відділи в податкових інспекціях створювалися за видами податків, виконуючи, при цьому, облікові, контрольні та інформаційні функції;
- податкові технології були зорієнтовані на відсутність функціональної спеціалізації і переважання ручної праці;
- податкові декларації та інша звітність приймалися інспекторами податкових органів безпосередньо від платників з одночасною перевіркою правильності проведення розрахунків і оформлення документів;

---

<sup>5</sup> S u b ... (лат.) – префікс, що означає розміщення під чимось чи біля чогось, підпорядкованість [6, 552].

– технічна оснащеність в середньому складала одне автоматизоване робоче місце на кілька співробітників, локальні мережі у ряді податкових інспекцій були відсутні;

– інформування, навчання податкоплатників, пропаганда податкової дисципліни практично не проводилися;

– навчання персоналу обмежувалося проведенням семінарів з питань змін у чинному законодавстві.

Починаючи з другої половини 90-их рр. у податковому адмініструванні намітився процес переходу на функціональну організаційну структуру управління оподаткуванням, побудову технологічних процесів на основі спеціалізації виконання податкових процедур із застосуванням засобів автоматизації [7, 152]. А за останні роки ХХІ-го ст. податкова служба держави як організаційна і ресурсна основа державного податкового менеджменту зазнала нових істотних змін внаслідок становлення ринково-орієнтованого податкового законодавства, кадрової модернізації, впровадження сучасних інформаційних технологій і методів функціонування. Поряд із цим, в системі управління оподаткуванням на територіальному рівні податкові органи мають чимало недоліків організаційної побудови, котрі спричиняють недоотримання податкових платежів до бюджетів й породжують значні фіскальні проблеми через недофінансування соціально-економічної сфери.

Зокрема, професор Людмила Тарангул узагальнює низку прогалин організаційного та функціонального характеру в структурі податкового апарату держави, котрі висвітлені в Концепції вдосконалення організаційної структури Державної податкової служби України [8]. По-перше, це досить централізована служба, основними ієрархічними рівнями якої є державний, регіональні (області, автономна республіка), міські та районні ланки управління. Кожен регіон має власний податковий орган і, при цьому, не враховуються його значимість в загальній сумі надходжень податків до бюджетів, чисельність населення та кількість зареєстрованих податкоплатників. По-друге, відсутність децентралізації під час адміністрування податків призводить до виконання центральним апаратом податкової служби функцій, властивих територіальним підрозділам (наприклад,

списання податкового боргу, прийняття рішень щодо окремих платників податків тощо). По-третє, має місце неефективний розподіл функцій і процедур між структурними одиницями, а також окремими працівниками податкових органів на територіальному рівні [9, 14].

Ми приєднуємося до вище зазначених тез й висуваємо власне бачення проблем організаційної побудови та функціональних повноважень органів податкової служби держави. До них слід віднести:

- недостатній рівень визначеності процедур, які повинні виконуватися структурними підрозділами податкових органів, а також функціональних обов'язків податківців негативно впливає на ефективність роботи [8];

- брак єдиної інформаційної бази даних на низовому рівні податкового апарату, а також відсутність корпоративної мережі, необхідної для забезпечення обміну інформацією між районними, обласними і центральними рівнями не дає змоги оперативно здійснювати розрахунок реальної бази оподаткування, виконувати контрольні функції, вдосконалювати систему обслуговування податкоплатників;

- відсутність у структурі органів податкової служби управлінь (відділів) стандартизації, що призводить до неузгодженості інструкцій, положень, посадових інструкцій, методичних рекомендацій, спричиняє дублювання функцій, допущення неточностей і неясностей у нормативно-правових документах тощо.

Усунення зазначених недоліків в існуючій організаційній структурі податкової служби держави потребує проведення комплексу робіт щодо її вдосконалення шляхом оптимізації внутрішньої побудови на усіх рівнях, формування чіткої взаємодії як між підвідомчими підрозділами, так і з платниками податків. На нашу думку, саме такий підхід дозволить:

- забезпечити умови для добровільного виконання вимог податкового законодавства податкоплатниками шляхом повної та своєчасної мобілізації податків, зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів;

- підвищити рівень планування, координації й аналізу роботи податкової служби за рахунок впровадження стандартизованих процесів адміністрування податків, надання високоякісних послуг платникам податків;

- ввести типову організаційну структуру для податкових органів всіх рівнів, а також зменшити їх кількість шляхом ліквідації та об'єднання;
- забезпечити концентрацію кадрових і матеріально-технічних ресурсів з метою їх ефективного використання.

Результатом реформування податкової служби повинно стати створення надійної, ефективної, професійної та дієвої структури європейського зразка, покликаної зміцнити довіру суспільства до податківців, а також сприяти розвитку демократичних перетворень в країні. Податкові органи постійно працюють над удосконаленням своєї діяльності та організаційної побудови. Так, за останні роки кількість структурних одиниць в податковому апараті держави кількісно змінилася у напрямі до зменшення (з 548 одиниць у 2000 р. до 463 у 2004 р.) шляхом ліквідації, реорганізації, об'єднання тощо (їх чисельність станом на 1.07.2005 р. представлено на рис. 1).

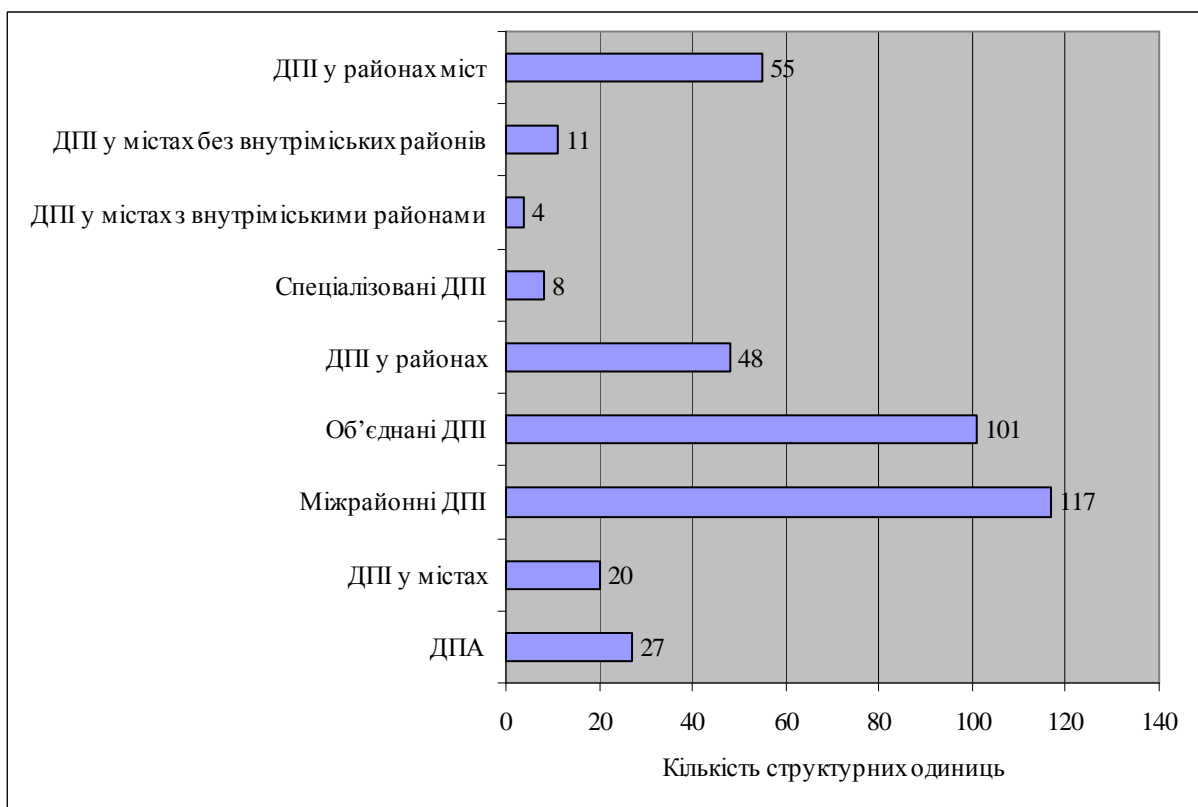


Рис. 1. Кількість структурних одиниць ДПС України (станом на 1.07.2005 р.)

Примітка: Побудовано на основі інтернет-джерела [2].

Зокрема, консолідація органів податкової служби на субнаціональному рівні передбачає створення податкових округів у результаті територіального об'єднання

кількох областей, котрі мають близьке географічне розташування (за основу виділення податкових округів планується використовувати систему економічного районування країни). Під час їх формування, з точки зору окремих фахівців, доцільно враховувати наступні критерії: територіальну цілісність, чисельність населення, рівень економічного розвитку, обсяг податкового потенціалу, кількість великих платників податків тощо [8; 9, 11]. При цьому головними завданнями створення та функціонування даних структурних одиниць мають стати: підвищення ефективності роботи податкової служби; забезпечення оперативної підтримки податкових органів низових рівнів; посилення організаційної, навчальної та контролюючої роботи податкового апарату держави. Загалом же, перехід від організації податкової служби за адміністративно-територіальним принципом до створення податкових округів і міжрайонних інспекцій забезпечить трьохрівневу структуру управління, котра схематично представлена на рис. 2.

Як зазначає заступник Голови ДПА України Валентина Москаленко: „У вище зазначеній організаційній структурі податкових органів стратегічний рівень передбачає створення методологічного супроводження процесів, що виконуються всіма ланками податкової служби держави” [12, 29]. На даному рівні реалізуються вимоги системного підходу до управління оподаткуванням, відповідно до якого сукупність робіт розглядаються не з позиції сталої ієрархії, а з позиції досягнення спільної мети. Тактичний рівень передбачає здійснення поточного планування, організації та контролю за впровадженням методології, а також виконавчим рівнем податкової служби. Тут визначаються організаційні й технологічні особливості діяльності структурних підрозділів податкових органів щодо адміністрування податкових платежів. Виконавчий (локальний) рівень відповідальний за надання певного переліку податкових послуг податкоплатникам, практичне виконання завдань, визначених ДПА України. На цій ланці здійснюється безпосереднє стягнення податків, надання податковим органам вищих рівнів висновків та інформації в межах функціональних завдань податкового апарату держави через реалізацію процедури обробки інформації в єдиній інформаційно-аналітичній інтегрованій системі.

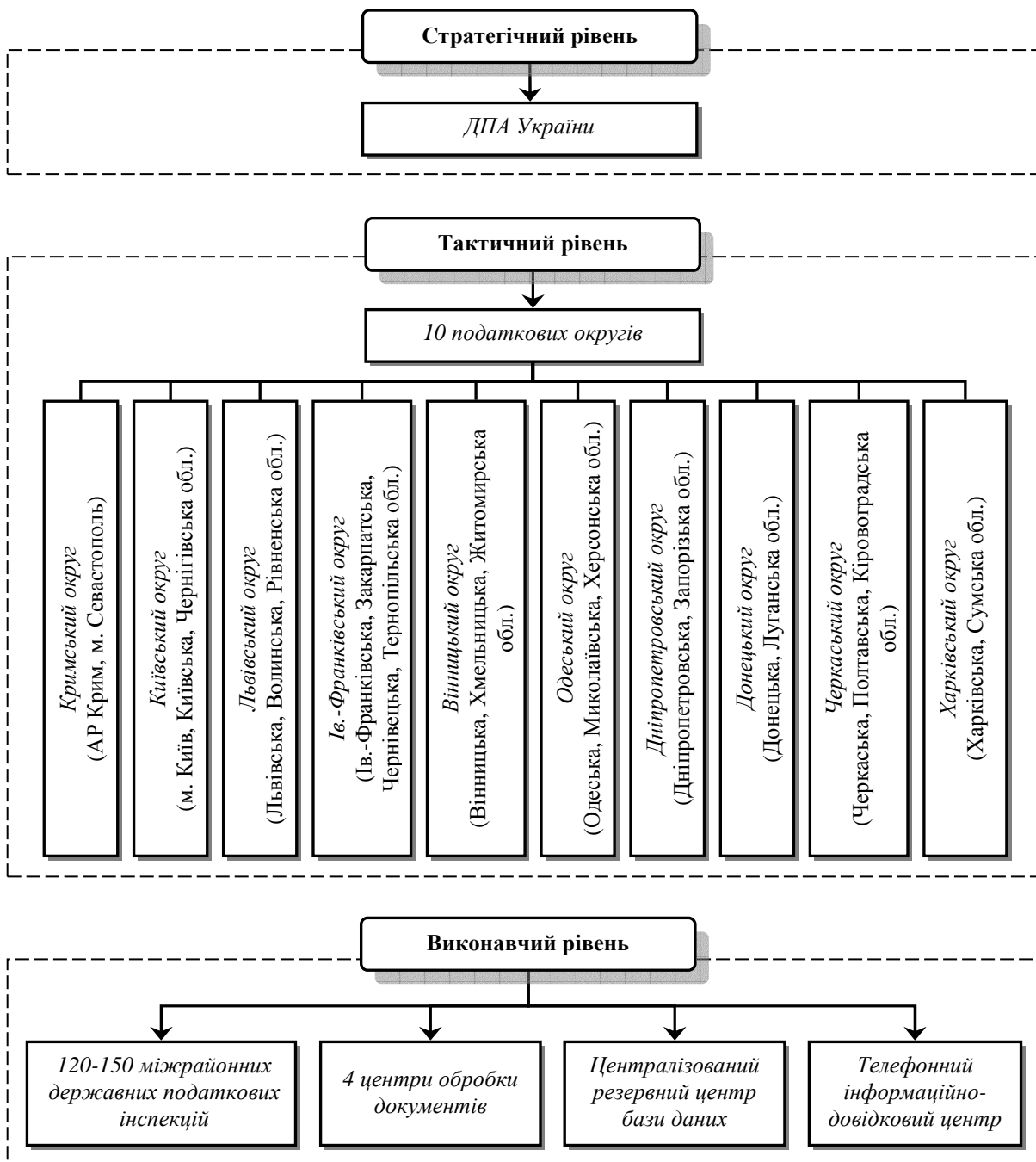


Рис. 2. Трьохрівнева структура управління ДПС України

Примітка: Побудовано на основі літературних джерел [10; 11].

Відмітимо, що теоретичне обґрунтування доцільності створення і функціонування податкових округів в контексті реформування адміністративно-територіального устрою держави було проведене Олександром Квасовським й іншими вітчизняними науковцями у науково-дослідній роботі „Реформування міжбюджетних відносин та зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування” (2004 р.) (результати дослідження представлено на рис. 3).



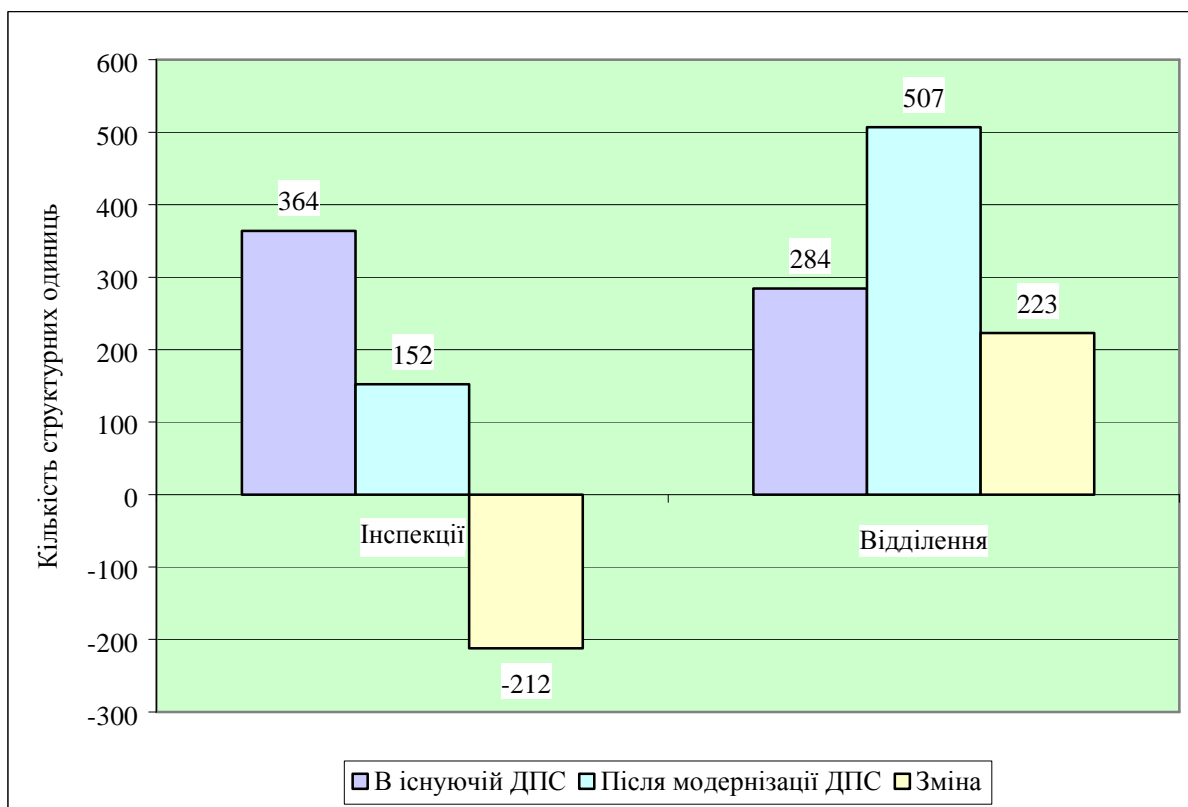


Рис. 3. Зміна кількості структурних підрозділів ДПС України

Примітка: Побудовано на основі літературних джерел [2; 13, 170].

На думку дослідників, зменшення структурних підрозділів податкової служби фактично не відбудеться, оскільки скорочення інспекцій на 212 одиниць (з 364 до 152) супроводжуватиметься відповідним збільшенням на 223 одиниць кількості відділень (з 264 до 507). Тобто в результаті, так званого, „широкомасштабного” реформування організаційної структури податкових органів їх чисельність в загальному підсумку зміниться тільки на 11 підрозділів. Отож, псевдо переміни в побудові податкового апарату на субнаціональному рівні матимуть декларативний характер, жодних позитивних результатів в майбутньому не дадуть, а лише призведуть „до зростання накладних витрат на транспорт, телефонний зв’язок, передачу та обмін електронною інформацією” [14, 100].

Вважаємо, основний акцент щодо підвищення збираності податкових платежів до бюджетів необхідно зробити саме на якісному зростанні кадрового забезпечення податкового апарату держави. Адже беззаперечним є той факт, що успішне функціонування будь-якої організації залежить, насамперед, від розвитку та ефективного використання людських ресурсів як основного компоненту

необхідного для досягнення стратегічних цілей. Тому подальше реформування організаційної структури податкових органів потребує вдосконалення підсистеми управління персоналом.

На рис. 4 представлено десятирічну динаміку загальної чисельності працівників податкової служби держави за період 1995-2004 рр.

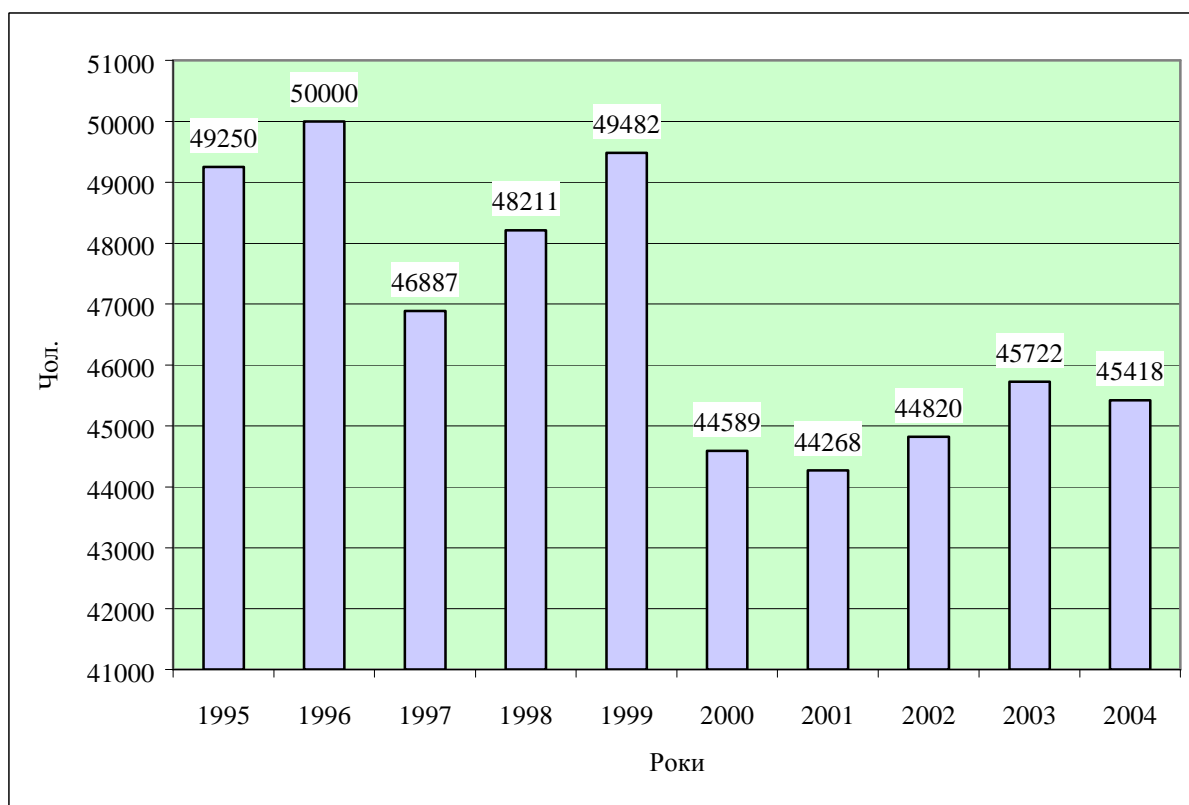


Рис. 4. Динаміка загальної чисельності працівників ДПС України за період 1995-2004 рр.

Примітка: Побудовано на основі інтернет-джерела [15].

Аналізуючи рис. 4 необхідно відмітити той факт, що найбільша чисельність працівників податкових органів була характерна для 1996 р. і дорівнювала 50 тис. чол. При цьому починаючи з 2000 р. загальна кількість податківців різко скоротилася (протягом 2000-2004 рр. коливалася в межах 45 тис. чол.) й досягла мінімального рівня в 2001 р., котрий становив 44268 чол. Дані структурні зміни, на наш погляд, пояснюються передусім зменшенням видатків на фонд оплати праці, звільненням керівного складу податкового апарату держави, побудовою нової організаційної структури податкових органів, реорганізацією їх структурних підрозділів на територіальному рівні тощо.

Не зважаючи на значне скорочення (на 2793 чол.) чисельності працівників податкових органів протягом 1998-2004 рр. надходження загальнодержавних податків, зборів (обов'язкових платежів) збільшилися на 41149,8 млн. грн. (з 21456,2 млн. грн. у 1998 р. до 62606 млн. грн. у 2004 р.), а місцевих – на 163,4 млн. грн. (з 392,1 млн. грн. у 1998 р. до 555,5 млн. грн. у 2004 р.). При цьому в зазначений період вагомо підвищилася (більш ніж у три рази в порівнянні з 1998 р.) збираність податків в розрахунку на одного працівника податкових органів. Зокрема, у 2004 р. даний показник становив 1,378 млн. грн./чол. загальнодержавних та 12 тис. грн./чол. місцевих податкових платежів (розрахунки подано в табл. 1).

Таблиця

Кількість зібраних податків і зборів в розрахунку на одного працівника ДПС України за період 1998-2004 рр.

Показники	Роки						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Загальнодержавні податки, млн. грн.	21456,2	24688,9	30832	36203,1	44850,1	53728,6	62606
Місцеві податки і збори, млн. грн.	392,1	441,5	485,5	513,6	542,4	592,4	555,5
Чисельність працівників ДПС, чол.	48211	49482	44589	44268	44820	45722	45418
Кількість загальнодержавних податків, зібраних одним працівником ДПС, млн. грн./чол.	0,445	0,499	0,691	0,818	1,001	1,175	1,378
Кількість місцевих податків і зборів, зібраних одним працівником ДПС, млн. грн./чол.	0,008	0,009	0,011	0,012	0,012	0,013	0,012

Примітка: Побудовано на основі літературних джерел [15; 16, 56; 17, 53-55; 18].

Причини зростання динаміки поступлення податкових платежів до бюджетів зальновідомі й обумовлюються не лише покращенням економічної кон'юнктури в державі та позитивними змінами у системі оподаткування. Більшість дослідників їх пов'язують із:

– зменшенням криміналізації економіки, у тому числі скороченням частки „тіньового” обороту в тих галузях, де справляються бюджетоутворюючі податкові платежі;

– викриттям схем „податкового планування” підприємницькими структурами, пов’язаних з використанням відмінностей в системі оподаткування та економічного регулювання [19, 14];

– підвищенням ефективності податкової роботи у зв’язку з частковою „ліквідацією” бюрократично-олігархічних інститутів управління;

– вдосконаленням системи бюджетно-податкового планування, обліку і контролю;

– зростанням техніко-організаційного оснащення податкового адміністрування.

На нашу думку, саме інтенсифікація кадрової роботи в податкових органах дозволила досягти збільшення показників збираності податків (починаючи з 1998 р. в середньому на 20%, а у 2004 р. – 17%). Зокрема, серед основних заходів щодо вдосконалення підсистеми менеджменту персоналу податкової служби слід виділити наступні:

– розроблення алгоритму визначення оптимальної чисельності працівників податкового апарату на усіх рівнях управління оподаткуванням;

– опрацювання та запровадження типових посадових інструкцій для співробітників податкової служби;

– створення в податкових органах системи управління кадровими процесами;

– запровадження корпоративного стандарту „Правила поведінки (роботи) персоналу ДПС України” [2];

– проведення широкої корпоративної масово-роз’яснювальної роботи щодо напрямів реформування системи управління людськими ресурсами;

– переорієнтація кадрової політики з виконання фіскальних функцій на політику системного і комплексного надання якісних послуг податкоплатникам [20, 61].

Реалізація вище зазначених цілей та завдань розвитку персоналу податкових органів має відбуватися відповідно до нормативно-правових вимог податкової служби (в тому числі до вимог державних службовців) й ґрунтуватися на таких базових принципах демократії як верховенство Конституції і законів України,

пріоритет прав і свобод громадян, професіоналізм і компетентність, оптимальне поєднання повноважень і відповідальності [21, 239].

Результати проведеного дослідження сучасного стану організаційного забезпечення адміністрування податкових платежів, узагальнення проведеного аналізу ролі людських ресурсів в системі управління оподаткуванням дозволяють констатувати наступні висновки:

1) За останні десятиріччя податковий апарат держави як організаційно-управлінський базис механізму функціонування системи оподаткування зазнав якісних змін. Поміж цим, різноманіття організаційних структур, що існують на даний час в територіальних податкових органах, яскраво виражена спеціалізація за видами податків призводять до наступних негативних наслідків:

- дублювання однакових функцій різними структурними підрозділами органів податкової служби;

- існування слабо вираженої спеціалізації податкових органів, оскільки одному працівнику доводиться виконувати значну кількість податкових процедур;

- збереження великого відсотку управлінського і обслуговуючого персоналу по відношенню до висококваліфікованих фахівців в територіальних податкових інспекціях з невеликою чисельністю працівників;

- закріплення податкоплатників за конкретними інспекторами податкових органів, що утворює передумови до розвитку бюрократії, зловживань, хабарництва та корупції;

- поєднання в присутності платників прийому податкової звітності з камеральними перевітками, що створює черги в податкових органах;

- відсутність спеціалізованих підрозділів в органах податкової служби, відповідальних за інформування платників податків про зміни в чинному законодавстві України.

2) Реформування організаційного компоненту діяльності податкової служби передбачає, насамперед, скорочення і консолідацію податкових органів районного та обласного рівнів. Це дозволить, з однієї сторони, частково зменшити видатки на утримання податкового апарату, але вимагатиме відповідних принципів змін в операційних процесах функціонування податкової служби, а також „скасує”

принципи адміністративної зручності податкової системи відносно податкоплатників та економічної обґрунтованості щодо окремих (особливо локальних) податкових платежів.

3) Найбільший ефект функціональна організація податкової служби дає у поєднанні уніфікованих (типових) організаційних структур (тобто функціональна структура податкової інспекції не встановлюється індивідуально для кожної окремої структурної одиниці, а вибирається залежно від чисельності з обмеженого набору типових, затверджених на законодавчому рівні організаційних структур). Важливість їх використання полягає в тому, що це дозволить у всіх податкових інспекціях застосовувати типові технологічні процеси, спростить формалізацію багатьох операцій, створить умови для автоматизації податкових процедур та їх методичній підтримці.

4) З метою побудови та розвитку відомчих стандартів, створення, координації й узгодження внутрішніх нормативних і методичних документів виникає необхідність у створенні в організаційній структурі податкової служби управлінь (відділів) стандартизації. Дані підрозділи в майбутньому забезпечать єдиний підхід щодо виконання стандартних функцій всіма структурними одиницями податкових органів, а також розроблення нормативних та методичних документів, що супроводжуватимуть виконання цих функцій. Це дозволить забезпечити загальну керованість податковою службою завдяки адекватному розподілу фінансових ресурсів і ефективному плануванню діяльності податкових органів.

5) Вдосконалення управління людськими ресурсами доцільно розглядати в двох аспектах – короткостроковому та стратегічному. Зокрема, короткострокові реформи полягають у внесенні більшої організованості в процес управління персоналом, а стратегічні зводяться до:

- формування стратегії розвитку і використання людських ресурсів;
- визначення пріоритетів роботи та розвитку персоналу;
- переходу від „кадрової політики” до управління людськими ресурсами в умовах зростання складності менеджменту;
- поліпшення прогнозування та планування персоналу в кількісних і якісних параметрах;

- вдосконалення методів фахового добору та розставлення кадрів;
- підвищення ефективності організації діяльності персоналу;
- посилення мотивації і стимулювання праці;
- планування розвитку соціального клімату в організації;
- партнерства спеціалістів сфери управління персоналом та керівників різних рівнів податкової служби на основі командної роботи, повазі до особистості, розумінні ролі людей.

Вирішення всіх поставлених завдань, за умови існуючих обмежень у фінансових ресурсах і часі, вимагатиме прийняття не стандартних рішень щодо організації роботи податкового апарату держави. Створення ефективної, високопрофесійної та підзвітної суспільству податкової служби, котра чітко реалізує державну податкову політику є остаточною метою вдосконалення організаційного забезпечення адміністрування податкових платежів. Це, в першу чергу, сприятиме виконанню закладених у бюджеті показників їх наповнення і, як наслідок, – сприятиме належному рівню фінансування соціальної та гуманітарної сфер, що буде мати суттєвий вплив на рівень життя, соціальний захист населення, ділову активність, ступінь довіри громадян до державних структур влади. З іншого боку, підвищення ефективності та прозорості у функціонуванні державного податкового апарату призведе до поліпшення міжнародного іміджу України, сприятиме скорішому вступу нашої держави до кола організацій світового співтовариства [22].

В ідеалі об'єктивно обумовлені структурні зміни в податкових органах, що дозволяють максимально задіяти потенціал податкового адміністрування, наблизять до формування ефективної системи оподаткування. Звичайно, не всі із запропонованих заходів можуть бути реалізовані в найближчому майбутньому. Разом з тим, рух в даному напрямку дозволить сформувати нові підходи там, де можливо й необхідно здійснювати ефективне податкове адміністрування. Це принесе безперечні вигоди як податкоплатникам (у вигляді надання високоякісних послуг), так і податковим органам держави (дасть можливість своєчасно й у повному обсязі планувати та мобілізувати податкові доходи, оптимізувати витрати по забезпеченню їх поступлення до бюджетів тощо).

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. – М.: Книжный мир, 2004. – 860С.
2. <http://www.sta.gov.ua/>.
3. Сліпушко О.М. Політичний і фінансово-економічний слоник (Понад 3000 термінів, понять, імен). – Київ: Видавництво „Криниця”, 1999. – 392 С.
4. Кураков Л.П., Кураков В.Л. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов. – М.: Вуз и школа, 2001. – 720 С.
5. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь: французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: В 2-х тт. – ТІ: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 1997. – 784 С.
6. Словник іншомовних слів / Уклад.: С.М. Морозов, Л.М. Шкарапута. – К.: Наук. думка, 2000. – 680 С.
7. Белоусов С.А. Социально-экономические и административные проблемы управления налоговыми органами / Сборник материалов Международной научно-практической конференции „Актуальные проблемы российского права на рубеже XX-XXI веков”. – Пенза, 2002. – С.152-155.
8. Концепція вдосконалення організаційної структури Державної податкової служби України / Додаток до наказу ДПА України від 15 вересня 2003 р. за №431. – <http://www.sta.gov.ua/>.
9. Тарангул Л.Л. Удосконалення податкової політики у контексті соціально-економічного розвитку регіонів // Фінанси України. – 2004. – №6. – С.8-16.
10. Наказ ДПА України „Про проект консолідації органів податкової служби” від 7 жовтня 2003 р. за №478. – <http://www.rada.gov.ua/>.
11. Наказ ДПА України „Про стратегічний план розвитку державної податкової служби України на період до 2013 р.” від 7 квітня 2003 р. за №160. – <http://www.sta.gov.ua/>.
12. Москаленко В. Структурна реорганізація органів ДПС України в рамках Проекту модернізації // Вісник податкової служби України. – 2005. – №5. – С.29-31.



13.Звіт про науково-дослідну роботу „Реформування міжбюджетних відносин та зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування” / Керівник НДР Кириленко О.П. – Тернопіль: ТАНГ, 2004. – 271 С.

14.Квасовський О.Р., Герчаківський С.Д. Проблемні аспекти формування податкових округів // Світ фінансів. – Випуск 1. – 2004. – С.97-108.

15.<http://www.guds.gov.ua/>.

16.Статистичний щорічник України за 2001 рік / За ред. Осауленка О.Г. – Київ: „Техніка”, 2002. – 646 С.

17.Статистичний щорічник України за 2003 рік / За ред. Осауленка О.Г. – Київ: „Консультант”, 2004. – 631 С.

18.Звіт про виконання Зведеного бюджету України по доходах станом на 1 січня 2005 р. – <http://budget.rada.gov.ua/>.

19.Глазьев С., Жукова М. Потенциал региональной бюджетно-налоговой политики // Российский экономический журнал. – 2002. – №8. – С.12-24.

20.Фурман А. Від управління кадрами – до управління людськими ресурсами // Вісник податкової служби України. – 2003. – №1. – С.61-63.

21.Письменний В.В. Податкова культура в умовах демократизації суспільства // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2005. – №10. – С.231-239.

22.Кравченко Ю.Ф. До прозорості та об'єктивної податкової служби – шляхом модернізації її адміністративної діяльності. – <http://www.sta.gov.ua/>.

## ПОДАТКОВІ ОРГАНИ ДЕРЖАВИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯМ

*Проаналізовано сучасний стан та перспективи реформування організаційної структури податкового апарату на субнаціональному рівні. Досліджено кількісний та якісний склад кадрового забезпечення податкової служби держави в умовах налагодження партнерських взаємин з податкоплатниками. Визначено вплив „людського фактору” на збираність загальнодержавних і місцевих податкових платежів до бюджетів.*

## TAX ORGANS OF THE STATE IN SYSTEM OF MANAGEMENT BY TAXATION

*In article the modern condition and prospects of reformation of organizational structure of the tax vehicle on sub national levels is analysed. The quantitative and high-quality composition of the skilled providing of tax service of the state in the conditions of adjusting of partner mutual relations with taxpayers is explored. Influence of the „human factor” on collection tax payments in budgets is certain.*