

ПЛАН ДІЙ З РЕФОРМУВАННЯ ДФС У ПОДАТКОВОМУ НАПРЯМКУ

Захід	Термін виконання	Відповідальний	Мета
1. Оптимізація організаційної та функціональної структури			
1. Створення однієї юридичної особи в податковій вертикалі ДФС			
1.1.1. Створення правових умов для делегування Керівником ДФС функцій з роботи з персоналом	30.9.18	МФУ та ДФС	
а) Підготовка та реєстрація в ВРУ проектів змін до законів Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про звернення громадян» з метою закріплення за керівником центрального органу виконавчої влади права делегувати керівникам (заступникам керівників) територіальних органів центрального органу виконавчої влади, утвореним як структурні підрозділи апарату цього органу, окремі повноваження в частині організації та здійснення діяльності органів виконавчої влади, в тому числі на підписання організаційно-розпорядчих документів, документів, пов'язаних з трудовою діяльністю працівників, відповідей за результатами розгляду звернень громадян			
1.1.2. Ліквідація статусу юридичних осіб на регіональному рівні	Протягом 4 місяців за дати прийняття законів, вказаних в пункту ____	МФУ та ДФС	

а) Прийняття постанови КМУ про створення територіального органу з територією дії на всю Україну Міжрегіонального Головного управління Державної фіскальної служби; про приєднання ГУ ДФС в областях, м. Києві, Офісу великих платників податків ДФС, державних податкових інспекцій (ДПІ) у районах, містах (крім міста Києва), районах у містах та об'єднаних державних податкових інспекцій головних управлінь ДФС в областях та м. Києві як структурних підрозділів до Міжрегіонального Головного управління Державної фіскальної служби

б) Створення комісій з реорганізації ГУ ДФС в областях, м. Києві, Офісу великих платників податків, державних податкових інспекцій (ДПІ) у районах, містах (крім міста Києва), районах у містах та об'єднаних державних податкових інспекцій головних управлінь ДФС в областях та м. Києві

в) Прийняття постанови Кабінету Міністрів України щодо граничної чисельності працівників ДФС

г) Затвердження структури апарату Державної фіскальної служби України

г) Затвердження типової структури Міжрегіонального Головного управління ДФС

д) Затвердження оновленого штатного розпису та кошторису апарату ДФС

е) Затвердження оновлених штатних розписів та кошторисів Міжрегіонального Головного управління ДФС

є) Здійснення заходів щодо переведення/призначення працівників до Міжрегіонального Головного управління ДФС

<p>2. Побудова структури апарату ДФС та її територіальних органів за функціональним принципом, шляхом об'єднання однакових по суті виді діяльності у відповідні підрозділи організаційної структури незалежно від типу податків.</p>			
<p>1.2.1. Побудова структури апарату ДФС та її територіальних органів за функціональним принципом, централізація та посилення ключових функцій.</p>	30.9.2018	МФУ та ДФС	Оптимізувати внутрішню організаційну структуру ДФС, орієнтуючись на найкращі практики.
<p>а) Створити робочу групу за участі представників Мінфіну та ДФС з метою розробки структури апарату ДФС та типової структури територіальних органів ДФС за функціональним принципом.</p> <p>б) Затвердження структури апарату Державної фіскальної служби України</p> <p>в) Затвердження типової структури територіальних органів ДФС</p> <p>г) Об'єднання виконання всіх процедур контролю за трансфертним ціноутворенням в одному структурному підрозділі ДФС у складі Департаменту аудиту (виключивши такий функціонал з повноважень інших структурних підрозділів)</p>			
<p>1.2.2. Розробити цільову модель персоналу (за функціями, організаційними одиницями, регіонами).</p>	30.9.2018	МФУ та ДФС	Відрегулювати штати підрозділів, щоб вони відповідали вимогам найкращих практик та формалізувати регіональні розподіли штатного персоналу

<p>а) Розробити структуру розподілу працівників між функціями служби на загальному рівні (наприклад, частка аудиторів в рамках ДФС).</p> <p>б) Розробити регіональні рекомендації щодо розподілу працівників служби між функціями на основі загальних цільових показників (наприклад, частка персоналу, що займається роботою з боргом в регіоні повинна становити від 10% до 15% від загальної кількості робочої сили)</p>			
<p>3. Посилення прозорості та контрольованості</p>			
<p>1.3.1 Модернізація переліку ключових показників ефективності органів ДФС</p>	30.4.2018	МФУ	Покращити звітність ДФС
<p>а) Розширення переліку ключових показників ефективності органів ДФС та встановлення цільових значень на 2018-2020 роки</p>			
<p>2. Підвищення рівня доброчесності, професіоналізму та прозорості</p>			
<p>2.1. Розвиток персоналу та реформа цільової оплати праці</p>			
<p>2.1.1. Удосконалення практики підбору персоналу</p>	31.12.2018	ДФС	Залучити нові кадри до роботи у ДФС, покращити імідж ДФС як привабливого роботодавця
<p>а) Розробити нову стратегію набору персоналу (розробити стратегію заохочення в рамках ДФС, запрошувати до ДФС студентів, представляти ДФС під час кадрових ярмарок тощо)</p> <p>б) Започаткувати нову стратегію набору персоналу (пошук нових співробітників через різні канали з індивідуальним підходом)</p>			
<p>2.1.2. Запуск додаткових нематеріальних важелів мотивації працівників ДФС</p>	31.12.2018	ДФС	Підвищити рівень внутрішньої задоволеності робітників ДФС

<p>а) Розробка системи нематеріальних заохочень працівників ДФС</p> <p>б) Впровадження щонайменше трьох видів нематеріальних заохочень працівників ДФС</p>			
<p>2.1.3. Впровадження дієвої системи КПЕ в ДФС</p>	31.12.2018	МФУ та ДФС	Створення системи КПЕ, що відображає цілі розвитку ДФС, запровадження моніторингу за їх виконанням на всіх рівнях організації
<p>а) Встановити КПЕ для департаментів ДФС на підставі КПЕ, встановлених Міністерством Фінансів для ДФС, та планів розвитку організації та запровадити систему моніторингу їх виконання</p> <p>б) Встановити КПЕ для працівників, що виконують основні функції в ДФС (аудит, робота з боргом тощо)</p>			
<p>2.1.4. Запровадження належного рівня оплати праці</p>	31.12.2018	МФУ та ДФС	Створення фінансової мотивації працівників ДФС на досягнення встановлених цілей. Оцінка персоналу повинна стати реальним інструментом заохочення працівників та просування їх державною службою
<p>а) Затверджено порядок оплати працівників ДФС, який базується на результатах оцінки персоналу, підтвердженні професійного рівня та залежить від регіону та виду професійних обов'язків</p> <p>б) Розроблений за впроваджений процес щорічної оцінки, що базується насамперед на виконанні встановлених КПЕ</p>			
<p>2.1.5. Розробка системи управління персоналом та планування персоналу</p>	31.12.2018	ДФС	Прогнозування потреб персоналу на наступні 2-5 років, що надасть можливість проведення ефективності кадрової політики

<p>а) Розробити централізовану базу даних з даними про працівників служби</p> <p>б) Розробити інструменти для планування кадрового складу служби</p> <p>в) Вивчити та враховувати рівні задоволеності роботою шляхом проведення регулярних опитувань персоналу</p>			
<p>2.1.5. Систематизація індивідуальних навчальних програм та вдосконалення системи тренінгів та підвищення кваліфікації.</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>ДФС</p>	<p>Забезпечити належні можливості навчання шляхом регулярної професійної підготовки керівництва та персоналу з метою забезпечення їх сучасними знаннями та навичками, які потрібні їм для виконання своїх службових обов'язків.</p>
<p>а) Розробити стратегію навчання та підвищення кваліфікації</p> <p>б) Розробити індивідуальні навчальні програми для різних посад</p> <p>в) Стандартизувати та впровадити постійні семінари з «гарячих» тем на регіональному рівні</p> <p>г) Змінити формат централізованих навчальних програм (проводити більшість в онлайн режимі; розробляти програми тренінгів в координації з профільними департаментами з метою зосередження тем тренінгів на актуальних питаннях)</p> <p>г) Забезпечити належні можливості навчання шляхом регулярної професійної підготовки керівництва та персоналу з метою забезпечення їх сучасними знаннями та навичками, які потрібні їм для виконання своїх службових обов'язків.</p>			
<p>2.2. Підвищити задоволеність платників податків рівнем обслуговування ДФС</p>			

2.2.1. Створення уніфікованої системи вимірювання та оцінки задоволеності платників рівнем обслуговування ДФС	31.12.2018	ДФС	Досягнути стабільного зростання задоволеності платників податків рівнем обслуговування ДФС
<p>а) Розробити перелік ініціатив для працівників сервісного напрямку та інших департаментів, відповідно до результатів останнього опитування платників податків (останнє опитування визначило основні прогалини у сфері професіоналізму, інформаційної взаємодії з платниками податків, якості прямих каналів (кол-центр, онлайн)). Приклад ініціативи - створити короткі інформаційні буклети з етики для співробітників ЦОПів з оновленням раз в місяць</p> <p>б) Розробити методологію та проводити аналіз задоволеності платників податків рівнем обслуговування ДФС у 2018 році та кожного наступного року (використовувати для цього однакові питання для порівняння результатів; додавати деякі детальніші питання для більш глибокого розуміння). Опублікувати короткий публічний звіт з описом впроваджених ініціатив та вимірюванням змін в рівні задоволення</p> <p>в) Провести опитування платників податків на веб-сайті шляхом збору відгуків платників податків щодо їх досвіду роботи з веб-сайтом, ЕКП, ЗІР</p>			
2.3. Реформи для забезпечення доброчесності та антикорупційні заходи			
2.3.1. Забезпечити відповідальність керівництва та робітників ДФС за неналежне виконання або невиконання своїх обов'язків	31.12.2018	ДФС	

<p>а) Розробити та запровадити механізм притягнення до дисциплінарної , відповідальності працівників за неналежне виконання або невиконання своїх обов'язків (наприклад, затвердження незаконних рішень, бездіяльність, зловживання службовим становищем тощо).</p> <p>б) Впровадити політику інформування всіх керівників та персоналу про будь-які незаконні дії та санкції, накладені після завершення апеляційного розгляду, зберігаючи конфіденційність всіх зацікавлених осіб</p>			
<p>2.3.2. Забезпечення ефективного функціонування підрозділів внутрішнього аудиту</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>МФУ та ДФС</p>	
<p>а) Впровадження стандартів внутрішнього аудиту</p> <p>б) Затвердження ризик орієнтованої системи відбору до проведення заходів з внутрішнього аудиту.</p> <p>в) Впровадити оцінку результативності Мінфіном поточної роботи підрозділу внутрішнього аудиту та здійснення цим підрозділом його рекомендацій.</p>			
<p>2.3.3. Забезпечення ефективного функціонування підрозділів внутрішньої безпеки</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>МФУ та ДФС</p>	

<p>а) Зміна органу, якому підзвітне Головне управління внутрішньої безпеки ДФС (від Секретаріату КМУ до Міністерства фінансів)</p> <p>б) Впровадження стандартів внутрішньої безпеки</p> <p>в) Встановлення прямої заборони на участь посадових осіб підрозділів внутрішньої безпеки у перевірках та інших контактах з платниками податків</p> <p>г) Затвердження ризик орієнтованої системи контролю за діяльністю посадових осіб ДФС</p> <p>ґ) Впровадження механізмів взаємодії з громадськістю, підприємницькими структурами, неурядовими організаціями з питань виявлення та запобігання корупції</p> <p>д) Впровадження механізму нагляду за співробітниками, які опинились в складних психологічних умовах (зловживання алкогольними напоями, схильність до азартних ігор, сімейні проблеми, фінансові труднощі тощо)</p> <p>е) Впровадження оцінювання Мінфіном якості роботи підрозділу внутрішньої безпеки</p>			
<p>3. Р е і н ж и н і р и н г (перереформатування) основних бізнес процесів та забезпечення ефективного використання ІТ</p>			
<p>3.1. Вдосконалити сервісну функцію ДФС</p>			
<p>3.1.1. Спрощення доступу платників податків до баз наданих роз'яснень та консультацій</p>	<p>ДФС</p>	<p>30.9.2018</p>	<p>Підвищити якість консультування платників</p>

<p>а) Проводити регулярне оновлення уніфікованої бази знань шляхом проведення її інвентаризації та внесення відповідних змін</p> <p>б) Вдосконалення Реєстру індивідуальних податкових консультацій за рахунок його подальшої систематизації та структурування (зокрема, щодо суті запиту, положень Податкового кодексу України, зазначених у відповіді, тощо)</p> <p>в) Розробити та подати ІТ департаменту запит на створення модулю онлайн надання індивідуальних податкових консультацій</p> <p>г) Розробити та впровадити відповідне ІТ рішення</p>			
<p>3.1.2. Розширення можливостей Кол-центру</p>	<p>ДФС</p>	<p>30.9.2018</p>	<p>Збільшення відсотку відповідей у кол-центрі з 50% до 80%</p>
<p>а) Розробити та впровадити детальний розподіл операторів кол-центру (за результатами проведеної діагностики було встановлено, що на першому етапі розвитку кол-центру потрібно додатково найняти ~ 50 операторів, по різним сервісним напрямкам (наприклад, по питанням ПДВ, єдиного податку, надання електронних послуг тощо).</p> <p>б) Визначити список першочергових інвестицій, необхідних для організації роботи нових робітників (телефони, комп'ютери, інше обладнання).</p> <p>в) Регулярно публікувати звіти із динамікою ключових показників ефективності (відсоток відповідей на дзвінки, середній час очікування, тощо)</p>			
<p>3.1.3. Стимулювання платників податків до переходу на нову модель сервісного обслуговування (онлайн та кол-центр)</p>	<p>ДФС</p>	<p>30.9.2018</p>	<p>Підвищити рівень обізнаності платників податків щодо нової моделі надання послуг (цифрові послуги та консультації кол-центру).</p>

<p>а) Розробити інформаційні буклети для працівників ЦОПів з рекомендаціями щодо переведення платників податків до користування онлайн послугами та послугами кол-центру. Оновлювати їх раз на місяць</p> <p>б) Розробити кампанії, використовуючи ресурси ДФС: кол-центр, офіси, електронна пошта. Прикладом ініціативи може бути використання автоматизованої системи кол-центру, яка відкривається записаним повідомленням, що закликає людей здійснювати операції онлайн, в ЕКП; розробка плакатів для ЦОПів</p> <p>в) Розробити перелік дій для залучення платників до зміни основного каналу обслуговування. Дії повинні зосереджуватися на вдосконаленні онлайн каналу (наприклад, переформатування циклу взаємодії з клієнтом, введення чат-ботів) та кол-центру</p> <p>г) Подати запит на формування бюджету PR для стимулювання переходу платників податків на нову модель обслуговування</p> <p>г) Запустити розроблені кампанії</p> <p>д) Зібрати результати та підготувати публічний звіт</p>			
<p>3.1.4. Запуск програми підвищення якості надання послуг в ЦОП.</p>	<p>ДФС</p>	<p>30.9.2018</p>	<p>Забезпечення якісного обслуговування платників податків в ЦОП</p>

<p>а) Розробити тестування (методологія, графік, самі питання) для перевірки співробітників сервісу для виявлення прогалин в знаннях, поведінці</p> <p>б) Провести тестування працівників, які виконують функції обслуговування в кожному регіоні</p> <p>в) Визначити прогалини, розробити КПЕ та систему моніторингу (на основі результатів)</p> <p>г) Забезпечити окремі підготовчі курси з найважливіших тем (особисті якості та професійні навички)</p> <p>г) Запровадити нову систему для збору відгуків платників податків на місці в ЦОПах (наприклад, електронна черга із запитом відгуку, що здійснюється після завершення обслуговування).</p>			
<p>3.1.5. Спрощення процедур доступу платників податків до послуг онлайн (електронні кіоски, Mobile ID тощо).</p>	ДФС	30.9.2018	Спростити та забезпечити зручність доступу для всіх платників податків
<p>а) Затвердити перелік послуг (менш конфіденційні послуги), доступ до яких можна отримати в режимі онлайн через спрощену процедуру (наприклад, Bank ID) та послуг, що вимагають суворого доступу (Mobile ID, ID картка, ел. ключ) відповідно до закону "Про електронні довірчі послуги"</p> <p>б) Розробити перелік ініціатив з полегшення доступу платників податків до послуг онлайн. Зокрема, створити спеціальні місця для використання онлайн послуг у кожному ЦОПі (електронні кіоски)</p> <p>в) Створити та подати план закупівель для ІТ-рішень та обладнання</p> <p>г) Розробити та впровадити ІТ-рішення для електронного кабінету</p>			

<p>3.1.6. Інтеграція баз даних платників податків (консолідація обміну даними по платниках податків серед ЦОВВ).</p>	<p>ДФС</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>Автоматично оновлювати інформацію про кожного платника податків та надавати послуги з мінімальним рівнем паперового документообороту</p>
<p>а) Запустити пілотний проект з Державним Агентством з питань Електронного Врядування для перевірки нової системи автоматичної передачі даних. Для пілотного проекту погодити НАІС (Міністерство Юстиції) в якості другої сторони. Система перевірятиме передачу даних від актів зміни цивільного стану (НАІС) до ДРФО (ДФС)</p> <p>б) Визначити необхідні інвестиції на сервери та програмне забезпечення; розробити план закупівель</p> <p>в) Розгорнути систему інтеграції на весь ДРФО. Потрібно враховувати передачу як вхідних, так і вихідних даних</p> <p>г) Підготувати спеціальний звіт про результати та зробити його публічним</p> <p>г) Розробити план та розпочати подальше розгортання у всі реєстри ДФС, щоб повністю забезпечити автоматичний обмін інформацією між ДФС та іншими державними реєстрами (наприклад, поліції, демографічним реєстром)</p>			
<p>3.1.7. Збільшення кількості послуг, доступних онлайн.</p>	<p>ДФС</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>Платники податків можуть замовити будь-яку податкову послугу онлайн</p>

<p>а) Визначити пріоритетні послуги для ІТ розробки, узгоджені з параграфом 42-1 ПКУ (про ЕКП). (Виходячи з результатів діагностики, перша пріоритетна група: адмін послуги у сфері єдиного податку, ліцензування, послуги стосовно РРО (кількість таких адмін послуг становить 40 з 55 податкового напрямку, які можна перевести в онлайн-канал))</p> <p>б) Розробити ІТ-запити на фронт частини послуг за пріоритетами</p> <p>в) Реалізувати перехід до попереднього заповнення податкової звітності на базі інформації, наявної у ДФС та надання платнику податку можливість або погодитися із попередньо заповненою декларацією, шляхом накладання на неї власного ЕЦП, або внести до неї зміни, або взагалі подати власну версію декларації.</p> <p>г) Запустити розроблені ІТ-рішення</p> <p>г) Підготувати звіт про збільшення кількості послуг, що надаються онлайн</p>			
<p>3.1.8. Автоматизація ключових процесів з надання послуг.</p>	<p>ДФС</p>	<p>31.3.2019</p>	<p>Скорочення часу та зручність надання послуг платникам податків</p>

а) Переглянути карти процесів надання послуг та визначити основні області оптимізації.

(законодавчі зміни, щоб зробити послуги повністю цифровими, автоматизація процесів та впровадження системи електронного документообігу (з ЕЦП), щоб оптимізувати внутрішні процедури)

б) Впровадити систему електронного документообігу, щоб оптимізувати внутрішній час, витрачений на обробку запитів на послуги

в) Розробити та внести необхідні зміни до законодавства. Зокрема, зміни до Закону «Про державне регулювання виробництва та обігу спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» з точки зору видачі та адміністрування ліцензій (виробництво, роздрібна торгівля та оптова торгівля)

г) Розробити методологію та подати ІТ-запит на автоматизацію процедур адміністрування.

Наприклад, на даний час реєстрація платника єдиного податку здійснюється співробітниками ДФС вручну. Щоб автоматизувати це, ДФС потрібно розробити перелік всіх критеріїв, які повинні бути враховані відповідно до закону, та розробити спеціальний ІТ алгоритм

г) Впровадження електронного реєстру ліцензій, які видаються ДФС:

- створення спеціалізованого ПЗ по веденню реєстру виданих ліцензій ДФС
- створення електронних форм заяв на отримання ліцензії, запиту на інформацію та витягу з Реєстру та їх імплементація у електронних сервісах (Порталі податкової звітності та Електронному кабінеті)
- підключення до створеного ПЗ підрозділів, які здійснюють видачу ліцензій та підрозділів, які здійснюють аудит та фактичні перевірки

3.1.9. Розвиток інфраструктури Кол-центрів.	ДФС	30.6.2019	Повністю задовільнити попит на послуги кол-центру та знизити залежність від ЦОПів
<p>а) Розробити план закупівель (система IVR, інфраструктура для подальшого збільшення персоналу, аналітичні програми) для забезпечення повного покриття попиту та ефективної роботи</p> <p>б) Здійснити закупівлю нового обладнання для системи IVR для збільшення можливостей кол-центру та забезпечення стабільності в роботі</p> <p>в) Впровадити аналітичні алгоритми для прогнозування попиту платників податків на різних лініях обслуговування</p> <p>г) Розробити дорожню карту для подальшого розвитку кол-центру (впровадження регіональних кластерів для підвищення ефективності та спеціалізації).</p> <p>г) Створити перші 3 кластери у пріоритетних регіонах (із зростанням попиту на консультації кол-центру (включаючи передачу дзвінків від інспекторів до кол-центру), це крок є необхідним для розширення платформи кол-центру)</p> <p>д) Підготувати звіти про результати</p>			
3.1.10. Запуск програми підвищення якості надання послуг в Кол-центрах.	ДФС	30.6.2019	Досягти високої та стабільної якості послуг у кол-центрі

<p>а) Розробити програму якості (включаючи організацію роботи, КПЕ, систему моніторингу, тренінги)</p> <p>б) Покращити координацію між департаментами для забезпечення належної інформаційної підтримки з особливих/вузько-спеціалізованих питань</p> <p>в) Надати кол-центру доступ до персональної інформації платників податків (Податковий Блок), як і працівникам департаменту обслуговування, для надання персоналізованих послуг по телефону</p> <p>г) Встановити систему збору відгуків, щодо якості обслуговування в кол-центрі. Можливо виміряти CSAT (оцінка задоволеності клієнтів), CES (оцінка зусиль клієнтів), NPS (показник лояльності клієнтів) відразу після дзвінка; зворотний дзвінок з питаннями про якість обслуговування.</p> <p>г) Підготувати звіти про результати</p>			
3.1.11. Впровадження системи CRM.	ДФС	30.9.2019	Оптимізація ключових процесів із взаємодії з платниками податків

<p>а) Розробити спеціальну систему CRM для введення єдиного відображення даних про платників податків (наприклад, співробітники кол-центру могли б розуміти, що відбувалося з певним платником податків у минулому, під час останнього використання електронного кабінету) на різних каналах та забезпечити безперебійний цикл взаємодії з платником податків.</p> <p>б) Надати ІТ-запит на розробку/закупівлю системи</p> <p>в) Запустити систему CRM</p> <p>г) Підготувати посібники користувачів для працівників</p> <p>г) Забезпечити навчання персоналу з використання системи CRM</p>			
<p>3.2. Покращити якість та ефективність аудиту</p>			
<p>3.2.1. Автоматизація камеральних перевірок</p>	<p>ДФС</p>	<p>1.7.2018</p>	<p>Автоматичне визначення помилок, швидкість процесу обробки x100; зменшення робочого навантаження та покращення розподілу штатних співробітників</p>

<p>а) Розробити та провести тестування алгоритмів ідентифікації помилок, які в > 99% фіксують принаймні ті ж помилки, які фіксує людина</p> <p>б) Створити електронний журнал реєстрації ППР за результатами камеральних перевірок, щоб уникнути необхідності реєструвати паперові копії</p> <p>в) Ввести ефективний та безпаперовий процес внутрішнього затвердження ППР для зменшення тривалості процесу</p> <p>г) Впровадити ефективні засоби зв'язку з платниками податків (виключно через листування або електронний кабінет), для уникнення будь-яких особистих контактів з платниками податків після винесення акту перевірки (наприклад, надання пояснень, отримання ППР, тощо)</p> <p>г) Створити компактний централізований відділ камеральних перевірок, який оброблятиме всю звітність по всій країні</p> <p>д) Надати дозвіл керівнику централізованого відділу камеральних перевірок щодо підписання актів перевірок та ППР за результатами таких перевірок</p>			
<p>3.2.2. Автоматизація процесу доперевірочного аналізу</p>	<p>ДФС</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>Підвищення ефективності аудиту (переведення платників податків в онлайн систему, зменшення корупції).</p>

<p>а) Регулярно акумулювати та використовувати найкращі практики ГУ щодо проведення доперевірочного аналізу</p> <p>б) Стандартизація доперевірочного аналізу для різних типів платників податків</p> <p>в) Впровадження стандартизованого процесу доперевірочного аналізу у всіх ГУ ДФС</p>			
<p>3.2.3. Впровадження автоматизованого контролю за проведенням документальних перевірок</p>	ДФС	31.12.2018	Забезпечення можливості аналізу ефективності роботи аудиторів
<p>а) Створення програмного забезпечення для впровадження автоматизованого контролю за проведенням документальних перевірок платників податків підрозділами ДФС, яке дозволить мати інформацію, в тому числі інформацію щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - статусу кожної перевірки (витрати часу, завантаженість аудиторів, дотримання строків здійснення перевірки, винесення акту, винесення податкового повідомлення-рішення тощо); - результатів контрольно-перевірочної роботи: донрахована сума, узгоджена сума, оскаржена сума в адміністративному та судовому порядку, результати оскарження, фактично погашене узгоджене податкове зобов'язання. 			
<p>3.2.4. Забезпечення відділів фактичних перевірок необхідними кадрами та засобами відео-нагляду</p>	ДФС	30.9.2018	Значне збільшення надходжень до бюджету, ліквідація можливостей корупції, захист податкових інспекторів
<p>а) Підготувати пропозиції щодо кадрових потреб відділів фактичних перевірок</p> <p>б) Впровадження відео-нагляду за ходом проведення фактичних перевірок (зокрема, встановлення міні-камер)</p>			

<p>3.2.5. Забезпечення технічної спроможності ДФС здійснювати контроль за ТЦ та міжнародний обмін інформацією для протидії розмивання податкової бази.</p>	<p>МФУ та ДФС</p>	<p>31.12.2019</p>	<p>Протидія розмиванню податкової бази</p>
<p>а) Забезпечення технічної спроможності ДФС щодо прийняття, зберігання та обміну CRS та СбС, зокрема забезпечення захисту інформації та її конфіденційності.</p> <p>б) Організація співпраці із Групою Світового Банку в ході реалізації Концепції партнерства Світового банку з Україною на 2017-2021 роки в напрямку контролю за ТЦ (щодо проведення комплексного навчання посадових осіб ДФС).</p> <p>в) Участь України в проекті ОЕСР «Податкові інспектора без кордонів» в напрямку контролю ТЦ та міжнародного оподаткування</p> <p>г) Продовження прав користування інформаційним ресурсом для королю за ТЦ Amadeus</p> <p>г) Придбання (отримання прав користування) спеціалізованих баз даних та джерел інформації для контролю за ТЦ, в тому числі продуктів компанії Bloomberg та Thomson Reuters (для перевірок фінансових операцій, сировинних товарів, афілійованої осіб, питань міжнародного оподаткування), Platts, Argus, Metal Bulletin (для контролю за сировинними товарами) тощо</p> <p>д) Розробка та запровадження в роботу підрозділів контролю за ТЦ сучасних автоматизованих систем роботи з великими масивами даних для аналізу ризиків з ТЦ.</p>			

<p>3.2.6. Впровадження електронного аудиту.</p>	<p>МФУ та ДФС</p>	<p>31.12.2019</p>	<p>Знизити витрати часу на проведення аудиту та мінімізувати персональний контакт з платниками податків</p>
<p>а) Проведення дослідження узагальнених програмних продуктів з аудиту з метою визначення потенційних продуктів, що відповідають вимогам підрозділу аудиту Офісу великих платників податку</p> <p>б) Придбання програмного забезпечення для проведення електронного аудиту</p> <p>в) Розроблення порядку та формату подачі платниками податків інформації в електронній формі (на виконання п. 85.2 Податкового кодексу)</p> <p>г) Надання доступу Офісу великих платників податку до ІТС “Податковий блок” в частині, що стосується контрагентів або іншої інформації, пов’язаної з великими платниками податків.</p> <p>г) Проведення експерименту стосовно надання платниками податків, які надали згоду на участь в експерименті, даних бухгалтерського обліку в електронному вигляді (щодо великих платників податку)</p> <p>д) Поступове розширення практики проведення електронної перевірки на всіх великих платників податків.</p> <p>е) Внесення змін до Податкового кодексу стосовно поступового розповсюдження вимоги про надання інформації для перевірки ДФС в електронному вигляді на інших платників податку (окрім великих платників)</p> <p>е) Поступове розширення практики проведення електронної перевірки на всіх платників податків.</p>			

3.3. Організація ефективного процесу погашення боргу			
3.3.1. Розробка моделі пріоритизації / сегментації боржників на основі вартості та ймовірності стягнення.	ДФС	31.12.2018	Дозволить зосередитись на пріоритетних боржниках з великим боргом/ високими шансами на повернення, щоб підвищити ефективність збору
<p>а) Розробити методологію сегментації боржників (на основі успішних справ та аналітики)</p> <p>б) Розробити необхідні внутрішні положення ДФС для виконання пріоритизації та сегментації</p> <p>в) Пілотування пріоритизації на вибраних регіонах</p> <p>г) Впровадження по всій території України</p>			
3.3.2. Розробка процесів погашення боргу в залежності від сегменту боржника	ДФС	30.3.2019	Дозволить застосувати спеціальні стратегії збору для кожного сегмента боржників, залежно від найбільш ефективних інструментів для вибраного сегменту, необхідного часу тощо.
<p>а) Розробити посадові інструкції для податкових керуючих та процедури розподілу справ боржників для кожного сегменту (на базі моделі сегментації)</p> <p>б) Створити контактну стратегію для кожного сегменту (канали контактування, частота контактування, тощо)</p> <p>в) Розробити та прийняти внутрішні положення ДФС, які закріплюють норми навантажень на податкових керуючих</p> <p>г) Закріпити боржників за податковими керуючими відповідно до створеної контактної стратегії та норм навантаження</p>			

3.3.3. Організувати контактний центр для роботи з активними боржниками	ДФС	30.3.2019	Зменшити час для першого контакту та збільшує покриття боржників з найбільшим шансом збору
<p>а) Визначити цільові сегменти, якими займатиметься контактний центр для роботи з активними боржниками</p> <p>б) Визначити та узгодити функції/процедури контактного центру для роботи з активними боржниками</p> <p>в) Визначити організаційну структуру, інфраструктурні потреби та посадові інструкції для контактного центру для роботи з активними боржниками</p> <p>г) Розробити процедури та процеси для поступового переведення боржників з вибраних сегментів до контактного центру для роботи з активними боржниками</p> <p>г) Найняти/перевести податкових керуючих до контактного центру для роботи з активними боржниками</p>			
3.4. Реформа управління інформаційними системами та технологіями, модернізація ІТ			
3.4.1. Запровадити нову операційну модель ІТ (організаційна структура, управління, кадри).	МФУ та ДФС	31.12.2018	Забезпечити ефективність управління ІТ складовою ДФС

<p>а) Розробити концепцію розвитку ІТ функції ДФС. Варто провести аналіз ризиків та розглянути декілька можливих варіантів - серед них створення окремого ДП для ІТ ДФС чи розвиток внутрішньої ІТ функції ДФС.</p> <p>б) Реалізувати концепцію ІТ функції. Чітко визначити обов'язки, процедури прийняття рішень; відокремити операційну роботу та роботу щодо запровадження нових ІТ рішень.</p> <p>в) Формалізувати чіткий процес управління ІТ, створити внутрішній комітет для відслідковування вирішення усіх спірних/складних питань</p> <p>г) Розробити вимоги до персоналу, що забезпечує ІТ функцію</p> <p>г) Розпочати процес набору персоналу за відповідними вимогами</p>			
<p>3.4.2. Створення Проектного Офісу для ведення ІТ проектів ДФС.</p>	<p>МФУ та ДФС</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>Організувати та координувати розробку програмного забезпечення ДФС</p>
<p>а) Розробити модель Проектного Офісу (організація, обов'язки, кадрове забезпечення) для ефективної координації ІТ-проектів</p> <p>б) Запустити в роботу Проектний Офіс та керівний комітет, який складається з ДФС та Міністерства Фінансів для відслідковування вирішення пріоритетних питань</p> <p>в) Розробити детальні угоди про рівень та умови обслуговування для залучення зовнішніх підрядників</p> <p>г) Провести тренінги для представників Проектного Офісу</p>			

3.4.3. Розробити стратегію розвитку ІТ ДФС	ДФУ та ДФС	30.3.2019	Забезпечити залучення необхідного фінансування для оновлення апаратно-технічних комплексів та забезпечення безперебійності функціонування інформаційних систем
<p>а) Створити комплексну та реалістичну ІТ стратегію з чіткими цілями, пріоритетами та графіком виконання</p> <p>б) Запровадити стратегічний комітет, який контролюватиме та відслідковуватиме хід виконання стратегії</p> <p>в) Розробити механізм для забезпечення стабільного фінансування ІТ</p>			
3.4.4. Провести ключові інвестиції в інфраструктуру.	ДФС	30.3.2019	Покрити всі актуальні теми для інвестицій в апаратну і ІТ інфраструктуру
<p>а) Розробити план закупівель для забезпечення надійної ІТ інфраструктури</p> <p>б) Відповідно до плану закупівель, інвестувати у телекомунікації та центри зберігання та обробки даних</p> <p>в) Інвестувати у ІТ-безпеку (ЦА, регіони)</p> <p>г) Відповідно до плану закупівель, інвестувати в обладнання для кінцевого споживача (комп'ютери тощо)</p> <p>г) Представити спеціальний звіт щодо вирішених потреб та потреб, які ще залишились</p>			
3.4.5. Впровадження нових ІТ-рішень. (Повинно координуватись Проектним Офісом)	ДФС	31.12.2019	Забезпечити стабільну та ефективну роботу всієї ІТ архітектури та кожної системи окремо.

<p>а) Згідно з результатами останнього аудиту Міністерства Фінансів щодо ІТ безпеки, для ретельного аналізу стабільності роботи ІТ-продуктів та функціональних недоліків, провести комплексний ІТ аудит, який фінансується Світовим Банком (стабільність інфраструктури, ІТ-продуктів, оцінка функціональних недоліків, аналіз інструментів та засобів забезпечення ІТ-безпеки)</p> <p>б) Створити цільову ІТ архітектуру (функціональну архітектуру та архітектуру процесів)</p> <p>в) Деталізувати існуючий ІТ функціонал для визначення основних проблем</p> <p>г) Вибрати найкращу модель та підхід до розвитку.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Моделі розвитку: внутрішньо, вендори, готові рішення; - Підхід розвитку: принципово новий продукт чи переробка вже існуючого; <p>Модель розвитку може відрізнитися для профільних та непрофільних продуктів</p> <p>г) Розробити та впровадити першочергові ІТ-рішення</p>			
<p>4. Підвищення рівня добровільної сплати податків та управління ризиками</p>			
<p>1. Стимулювання добровільної сплати податків</p>			
<p>4.1.1. Загальнодержавна кампанія з просування і популяризації добровільної сплати податків (з іншими ЦОВВ)</p>	<p>КМУ/ МФУ/ ДФС</p>	<p>31.12.2018</p>	<p>Покращити обізнаність широкої громадськості про те, чому податки важливі та на що вони йдуть</p>

<p>а) Розробити та затвердити комунікаційну стратегію ДФС, яка передбачатиме послідовне висвітлення процесу реформування та забезпечуватиме єдину політику комунікацій на центральному та місцевому рівнях (збільшить довіру до ДФС)</p> <p>б) Визначити бюджет та графік проведення/етапи загальнодержавної кампанії</p> <p>в) Визначити канали просування загальнодержавної кампанії</p> <p>г) Розробити ключові тези та промо-матеріали для кампанії</p> <p>г) Узгодити кошторис та конкретний план кампанії</p> <p>д) Розпочати перший етап кампанії</p>			
<p>4.1.2. Створити окремий орган / підрозділ, відповідальний за стимулювання добровільної сплати податків</p>	<p>КМУ/ МФУ/ ДФС</p>	<p>30.9.2018</p>	<p>Створити спеціальний орган, відповідальний за розробку стратегії стимулювання добровільної сплати податків та її впровадження</p>

а) Визначити і створити окремий підрозділ відповідальний за стимулювання добровільної сплати податків

б) Призначити спеціалістів у новостворений підрозділ, які володіють необхідними знаннями податкового законодавства та аналітичними здібностями

в) Розробити функції та процедури, методологію, що описує процеси аналізу ризиків, розробки стратегій з підвищення рівня дотримання платниками податків вимог законодавства.

г) Розробити стандартні шаблони стратегій з підвищення рівня дотримання платниками податків вимог законодавства.

г) Утворити "Комітет з контролю щодо дотримання платниками податків вимог законодавства", під головуванням керівництва ДФС та відповідального за оперативне виконання стратегій з підвищення рівня дотримання платниками податків вимог законодавства.

д) Організація щомісячних засідань "Комітету з дотримання платниками податків вимог законодавства" з метою:

- затвердження стратегій та моніторингу ефективності їх впровадження;

- визначення стратегічних напрямків роботи з планування дій щодо підвищення рівня дотримання платниками податків вимог законодавства;

- організація взаємодії в представниками інших державних органів та установ;

4.1.3. Розробити мікро-кампанії, орієнтовані на окремі галузі економіки	МФУ та ДФС	31.12.2018	Підвищити рівень сплати податків в окремих галузях (наприклад серед таксистів, у будівельній індустрії) за допомогою цільових кампаній
<p>а) Оцінити обсяг недотримуваних податків за галузями економіки та типами податків</p> <p>б) Згідно з результатами оцінки обсягу недотримуваних податків, необхідно вибрати ключові сегменти економіки та регіони для впровадження цільових кампаній для великих, середніх та малих платників податків.</p> <p>в) Визначити цільові підгалузі для проведення мікро-кампаній.</p> <p>г) Розробити плани проведення мікро-кампаній та матеріали до них.</p> <p>г) Розробити та затвердити офіційні стратегії з підвищення рівня дотримання платниками податків вимог законодавства для вибраних галузей економіки</p> <p>д) Провести семінари/дискусії для окремих підприємств обраних галузей у кожному регіоні з використання розроблених матеріалів</p> <p>е) Запустити спеціальні кампанії для вибраних галузей (наприклад, відзначити відповідальних платників податків на ринках)</p>			
4.1.4. Загальнодержавна освітня кампанія з питань податків та їх важливості (спільно з Міносвіти)	ДФС та Міністерство освіти	31.12.2018	Розбудова культури добровільної сплати податків
<p>а) Розробити навчальний план для молодшої, середньої та вищої школи</p> <p>б) Розпочати освітню кампанію з податкової дисципліни</p>			
2. Розвиток функції управління ризиками			

<p>4.2.1. Централізація функції управління ризиками шляхом створення/ визначення єдиного підрозділу, відповідального за розробку та моніторинг ризиків недотримання податкового законодавства - Центру оцінки податкових ризиків</p>	ДФС	30.9.2018	Підвищення прозорості на етапі оцінки ризиків та ефективності аудиту
<p>а) Підготувати концепцію ЦОПР в якій описані структура та основні процеси, включаючи визначення ризику ухилення від сплати податків та відсортовування схем податкової оптимізації.</p> <p>б) Створити ЦОПР підзвітний безпосередньо голові ДФС</p> <p>в) Поступово переводити/набирати та навчати персонал (спеціалісти по обробці та аналізу даних/спеціалісти по статистиці; досвідчені аудитори; адміністративний персонал)</p> <p>г) Прийняти функцію оцінки ризиків від інших підрозділів ДФС (включаючи аудит, департамент по оподаткуванню фізичних осіб)</p> <p>г) Розробити ключові функції в межах ЦОПР а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постійно аналізувати існуючі ризики та оновлювати моделі ризиків з урахуванням результатів попередніх аудитів - забезпечення нагляду за аудиторами та перевірки правильності перевірки аудиторами усіх визначених ризиків; -забезпечити контроль якості планового аудиту - встановити критичні прогалини у законодавстві, які використовуються для ухилення від сплати податків та оптимізації, надати пропозиції Міністерству фінансів щодо внесення змін до законодавства 			
<p>4.2.2. Впровадження розширених моделей ризиків для цілей аудиту</p>	ДФС	31.12.2018	Реалізувати ефективний аналіз ризиків при відборі платників до плану-графіку податкових перевірок

а) Щоквартально проводити аналіз ефективності критеріїв відбору платників до плану-графіку податкових перевірок.

б) Актуалізувати критерії ризику та внести зміни до порядку відбору платників до плану-графіку податкових перевірок, що забезпечать врахування:

- галузевої специфіки
- регіональної специфіки
- результатів попередніх аудитів
- судової практики
- даних, які можуть бути отримані від державних органів/відкритих джерел

в) Внести зміни до порядку відбору платників до плану-графіку, щодо визначення чітких критеріїв, за якими здійснюється коригування плану-графіку.