

УДК 351.72:336.221

DOI [https://doi.org/ 10.32840/pdu.2019.4.12](https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.12)

О. О. Семчик

кандидат юридичних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник
відділу проблем державного управління та адміністративного права
Інституту держави і права імені В. М. Корецького
Національної академії наук України

АДМІНІСТРУВАННІ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ ЗА ПРИНЦИПОМ УРЯДУВАННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена висвітленню питань удосконалення нормативно-правового забезпечення застосування принципу урядування на основі даних у сфері податкового адміністрування. Проаналізовано нормативні акти, які концептуалізують розвиток електронного урядування в Україні у сфері податкових відносин. Зроблено висновок про необхідність оновлення та уточнення положень діючих нормативно-правових актів у цій сфері з огляду на те, що більшість чинних програмних документів темпорально завершують свою дію. Зосереджено увагу на необхідності узгодження актів, що регулюють діяльність органів, які забезпечують адміністрування податків і зборів між собою. Запропоновано нормативно закріпити принцип урядування на основі даних та створити правове підґрунтя для його реалізації шляхом формулювання норм на рівні галузевого законодавства, які визначатимуть відповідні механізми використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі податкового адміністрування. Досліджено повноваження контролюючих органів у сфері застосування цифрових технологій у процесі адміністрування податків. Запропоновано уточнити їх перелік шляхом розширення компетенції таких органів щодо аналізу даних, зокрема їх опрацювання, валідації, обміну, розповсюдження, захисту, оцінки для ухвалення стратегічно важливих управлінських рішень. Охарактеризовано іноземний досвід застосування принципу урядування на основі даних, який засвідчує, що застосування принципу управління на основі даних у податковому адмініструванні дозволяє оцінювати ефективність та результативність управлінських рішень; прогнозувати потенційні сценарії щодо податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів; здійснювати обробку та аналіз даних у режимі реального часу; знизити кількість помилок як з боку платників, так і з боку податкових органів. Оскільки в Україні на сучасному етапі зроблено перші кроки для використання цифрових технологій у цій сфері шляхом втілення принципів доступності та відкритості державних даних, постає потреба у реалізації саме принципу урядування на основі даних шляхом здійснення «розумного» аналізу цих даних з метою ухвалення управлінських рішень з урахуванням результатів оцінки та валідації наявної інформації щодо обов'язкових платежів та дій платників податків.

Ключові слова: податкове адміністрування, управління даними, електронне урядування, інтероперабельність інформаційних ресурсів, аналіз даних, е-розвиток.

Постановка проблеми. Перед Україною як державою, що інтегрується у європейське співтовариство, постають нові завдання та виклики, які стосуються усіх сфер суспільних відносин. Не є винятком і сфера здійснення публічної фінансової діяльності у сфері оподаткування. Оскільки із розвитком новітніх технологій виникають нові можливості для ознайомлення із значними масивами інформації

та здійснення їх аналізу і, відповідно, усунення багатьох питань бюрократичного характеру, в Україні все більше актуалізуються питання спрощення податкових процедур та трансформації процесів адміністрування податків і зборів у напрямку збільшення частки сервісних функцій контролюючих органів. Кризові економічні процеси, які спостерігаються в Україні у зв'язку із складними проблемами політичного характеру, також зумовлюють потребу держави у належному акумулю-

ванні фінансових ресурсів, у тому числі за рахунок вдосконалення правових механізмів адміністрування податків і зборів. Тому саме ефективний процес адміністрування податків і зборів дозволяє забезпечити належний захист прав платників податків на усіх його стадіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми адміністрування податків і зборів викликають жвавий науковий інтерес як у представників науки фінансового права, так і у фахівців у сфері державного управління та економістів. Враховуючи те, що податки слугують основним джерелом наповнення бюджетних фондів коштів, вкрай важливе значення має формування системи адміністрування, яка забезпечить належну ефективність у вирішенні цього завдання. Різним аспектам діяльності органів влади у сфері адміністрування податків і зборів присвячено праці відомих учених у галузі фінансового права – М.П. Кучерявенка, Л.М. Кас'яненко, Н.Ю. Пришви, І.Є. Криницького, О.В. Покатаєвої, крім того, останніми роками захищено ряд наукових дисертацій, присвячених цьому правовому явищу (О.М. Мінаєва, М.М. Чинчин, І.В. Ясько, М.Ю. Медведєв, А.О. Беспалова та інші).

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, сьогодні і досі не вирішеними залишаються питання відповідності такої системи потребам соціально-економічного розвитку Української держави на сучасному етапі, з'являються нові виклики практичного спрямування, які потребують розробки підходів до удосконалення нормативно-правового забезпечення досліджуваного правового явища. Найменш дослідженим питанням є застосування принципу урядування на основі даних у сфері податкового адміністрування. Також актуалізація цієї проблематики зумовлена стратегічним вектором розвитку в Україні концепції «Цифрової держави», очікуваним результатом втілення якої у сфері податкового адміністрування є у тому числі відмова від використання паперового документообігу, спрощення процедур у адмініструванні податків і зборів, взаємодія платників податків та контролюючих органів через електронні сервіси, електронний

формат прийняття та підтвердження документів тощо.

Мета статті. Сьогодні доцільно проаналізувати, які кроки у правовій площині вже зроблено, а які ще потрібно зробити для запровадження цього принципу у процес адміністрування податків і зборів. Позитивні надбання іноземного досвіду впровадження цього принципу надають можливість поглянути у перспективі удосконалення процесу податкового адміністрування в Україні.

Виклад основного матеріалу. В Україні сьогодні зроблено перші кроки до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій шляхом ухвалення низки нормативно-правових актів стратегічного та концептуального характеру. Зокрема, нормативно-правовими актами Уряду № 649-р від 20 вересня 2017 р. та № 56 від 30 січня 2019 р. [1; 8] окреслено вихідні засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку. До основоположних принципів такої політики віднесено усі принципи, що закладено у нормативно-правові акти ЄС з цього питання [11], зокрема, відкритості, прозорості; багаторазовості використання, технологічної нейтральності і портативності даних, пріоритетності електронної форми даних, орієнтованості на громадян, інклюзивності, доступності та залучення громадян, безпечності та конфіденційності, багатомовності, підтримки прийняття рішень, адміністративного спрощення, збереження інформації, оцінювання ефективності та результативності. Оскільки сфера цифрового розвитку є загальноохоплюючою, то вона поширюється на суспільні відносин різних видів (публічного управління, діяльності суб'єктів господарювання, фінансових, цивільних тощо). І, відповідно, призначенням галузевого законодавства є створення механізмів для належної реалізації наведених принципів. Таким чином, основна увага під час визначення стратегічних засад публічного управління на сучасному етапі приділена саме накопиченню та оприлюдненню у діяльності органів влади інформаційно-комунікаційних технологій через доступність та відкритість даних. Органи

Державної фіскальної служби України на порталі відкритих даних розміщують на початок 2020 року 72 набори даних. Позитивним надбанням фіскальних органів у цьому напрямі є найвищий серед органів державної влади показник виконання вимог щодо відкриття даних на єдиному державному інформаційному веб-ресурсі урядових даних.

Однак одного лише агрегування розрізаних даних та забезпечення їх публічності за рахунок оприлюднення на відповідних онлайн ресурсах недостатньо для ефективного використання цих даних у процесі управлінської діяльності фіскальних органів. Це пов'язано із тим, що дані, які використовуються контролюючими органами, характеризуються різним рівнем структурованості, надходять із різних реєстрів, у різному вигляді, без можливості співвіднесення між собою, є різними за якісним критерієм оцінки тощо. А норми, що врегульовують діяльність органів державної влади у цій сфері, зосереджені у нормативно-правових актах різного галузевого спрямування.

Вихідним завданням подальшої цифровізації діяльності податкових органів є застосування принципу урядування на основі даних у податковій сфері через визначення управління даними одним із пріоритетних завдань державної політики. Управління даними (*data governance (management)*) є сукупністю процесів, які визначають права та обов'язки суб'єктів прийняття рішень з урахуванням цілей організації з метою забезпечення використання даних як організаційного активу [9]. Своєю чергою сутність урядування на основі даних (*data-driven governance*) у іноземних джерелах [14] та працях, присвячених питанням е-розвитку [3], розглядається через такі ключові елементи: належний аналіз акумульованих даних; дані для оцінки є релевантними, належної якості та достатньої кількості; мета – прийняття стратегічно важливих рішень. У більш широкому розумінні урядування на основі даних є процесом одночасно екстенсивного та інтенсивного використання даних в усіх сферах життєдіяльності суспільства з метою визначення та досягнення ключових цілей його роз-

витку. Тобто дані розуміються як актив, що має ціннісний складник для підвищення якості управлінських рішень задля забезпечення своєчасного та повного надходження коштів до публічних фондів. Принцип урядування на основі даних має забезпечити підвищення ефективності прийнятих рішень, дієвий контроль за їх виконанням та прозорість процесу адміністрування податків і рішень контролюючих органів, формування позитивного іміджу податкових органів.

Першочергове питання щодо удосконалення правового регулювання діяльності контролюючих органів у контексті запровадження принципу урядування на основі даних пов'язано із необхідністю оновлення нормативних актів, що концептуалізують розвиток електронного урядування в Україні. Так, затверджені у 2017–2018 роках Концепція розвитку електронного урядування в Україні [8] та План заходів, спрямований на її реалізацію [6], у своєму підґрунті спираються на положення Стратегії сталого розвитку «Україна–2020». Таким чином, усі наведені документи темпорально охоплюють період до 2020 року.

Зважаючи на накопичений досвід оприлюднення наборів відкритих даних, виявлення проблем, пов'язаних із їхньою несумісністю, потребою у більш глибокому аналізі таких даних, виникає потреба у подальшому унормуванні окреслених питань як на рівні актів стратегічного характеру, так і в актах, що забезпечать реалізацію відповідних концепцій і стратегій. Так, зазначеними документами серед заходів впровадження електронного урядування було закріплено: створення порталу електронного урядування для забезпечення прийняття управлінських рішень та спільної роботи державних органів; розробку плану заходів щодо розвитку інтероперабельності державних електронних інформаційних ресурсів; розроблення та реалізацію плану комплексного впровадження механізмів електронного урядування. Таким чином, план заходів передбачає розробку інших планів заходів, що не створює належного підґрунтя для застосування принципу урядування на основі даних. Крім того, аналіз положень

зазначеного Плану заходів засвідчує, що у переліку органів державної влади, для яких такі заходи розроблялись, відсутні органи Державної податкової служби та Державної митної служби.

Діяльність державних фіскальних органів у контексті застосування досліджуваного принципу також потребує подальшого удосконалення з точки зору його правового закріплення. Це зумовлено специфікою публічних правовідносин за участю суб'єктів владних повноважень, яка полягає у наявності чітко визначеного конституційного принципу встановлення виключних меж, у яких має право діяти такий суб'єкт. Так, ст.19 Конституції України закріплює норму, відповідно до якої «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.» Аналогічна норма відтворена також і у нормативно-правових актах, які визначають правові основи діяльності центральних органів виконавчої влади.

Правовий статус органів, які забезпечують адміністрування податків і зборів в Україні, визначається нормами спеціального законодавства [4; 5; 7]. Останніми роками засади функціонування контролюючих податкових органів зазнавали неодноразових змін, змінювалися підходи до підвідомчості та розподілу функцій податкових та митних органів, вирішувалось питання про створення окремого інституційного забезпечення діяльності, пов'язаної із фінансовими розслідуваннями. Це призвело до створення численної низки нормативно-правових актів, які мають закріплювати сукупність повноважень відповідних органів. Таким чином, чинні на сьогодні Положення про Державну фіскальну службу та Державну податкову службу України та Державну митну службу дублюють одне одного у питаннях адміністрування податків і зборів. І разом із тим не втілюють повною мірою урядову концепцію електронного врядування.

Зокрема, нормативно закріплено такі повноваження у сфері застосування цифрових технологій у процесі адміністрування податків: забезпечення розвитку,

впровадження та технічного супроводження інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій, автоматизація процедур, організація впровадження електронних сервісів для суб'єктів господарювання, забезпечення функціонування електронного кабінету; організація збору податкової інформації та внесення її до інформаційних баз даних, зокрема, забезпечення оприлюднення відповідних наборів даних; надання консультацій платникам податків щодо користування інформаційно-телекомунікаційними системами під час сплати податків, зборів; взаємодія та здійснення обміну інформацією з органами державної влади та отримання інформації, документів і матеріалів від державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб, зокрема від органів, які забезпечують ведення відповідних державних реєстрів (кадастрів); здійснення сервісного обслуговування платників податків; участь у наданні електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; забезпечення взаємодії інформаційних систем Державної податкової служби України та Державної митної служби України в режимі реального часу в установленому порядку.

Отже, нова редакція Положення, що унормовує діяльність податкових органів, певною мірою окреслила низку повноважень, пов'язаних із автоматизацією процесів податкового адміністрування та забезпечення збору і оприлюднення законодавчо визначених наборів даних. Водночас аналітична обробка даних знайшла своє відображення лише у форматі участі у проведенні аналізу надходжень податків, зборів, платежів, вивченні впливу макроекономічних показників і змін законодавства на надходження податків, зборів, платежів, розробленні пропозицій щодо збільшення їх обсягу та зменшення втрат бюджету. Однак це положення видається декларативним з огляду на незрозумілість форм такої участі, кола суб'єктів, які також беруть участь у цьому процесі, а також інструменти (електронні програми, формули тощо), які використовуються для проведення аналітичної обробки.

Водночас контролюючі органи виступають у цьому процесі не тільки розпорядниками акумульованих даних, але також їх користувачами та надавачами послуг, діяльність яких втілюється у опрацюванні, валідації, обміні, розповсюдженні, захисті, оцінці та аналізі цих даних. Така потреба зумовлена високими темпами діджиталізації суспільних відносин та розробкою і впровадженням у європейських країнах на цьому фоні концепції даних на активу.

Першим кроком на цьому шляху стало забезпечення функціонування Електронного кабінету платника податків та виконання контролюючими органами обов'язків щодо здійснення щоденної обробки даних й інформації електронного кабінету. Показовим у розвитку цього інструменту через застосування принципу урядування на основі даних є приклад Греції, яка розробила веб-портал (AADE), що уможлиблює автоматичний доступ до первинних документів, агрегує усю податкову інформацію щодо платника податків, надає доступ до реєстру фінансових зобов'язань та інших електронних сервісів для громадян та бізнесу, які мають на меті забезпечення належного рівня сервісного обслуговування платників податків, реалізацію принципу справедливості та транспарентності [10, с. 6]. Греція, реалізуючи заходи із реформування фінансової системи, створила законодавче підґрунтя для забезпечення взаємопов'язаності даних між собою із різних реєстрів, ухвалила Національну програму спрощення процедур, запровадила використання інформаційної системи управління фінансами центральних органів державної влади, інформаційної системи моніторингу та аналізу фінансових даних інших публічних органів, із 2020 року створює систему доступних податкових даних у цифровому вигляді для усіх органів публічного управління [2].

Такий підхід забезпечує втілення засадничого принципу цифрових трансформацій – адміністративного спрощення, що передбачає забезпечення прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку.

Адміністрування податків і зборів з метою забезпечення своєчасності

та повноти надходжень обов'язкових платежів до публічних фондів належить до основних функцій фіскальних органів. І в умовах сьогодення ефективність виконання цієї функції залежить від використання потенціалу інформаційно-телекомунікаційних і цифрових технологій у діяльності таких органів. Встановлення закономірностей поведінки платників податків, оцінка підходів до вибору правового режиму оподаткування, ризиків невиконання платниками свого податкового обов'язку перебуває у площині застосування зазначених інструментів для якісного аналізу наявних даних та ухвалення відповідних рішень.

Позитивний досвід Південної Кореї [12] у використанні практик управління даними у податковій сфері підтверджує практичну значимість впровадження принципу урядування на основі даних у процес адміністрування податків і зборів. Так, під час оцінки кореляції даних щодо кількості імпортованих товарів та обсягу сплачених обов'язкових платежів були виявлені, що за зростання першого показника другий залишався незмінним. Податкові органи застосували принцип урядування на основі даних для виявлення нелегально імпортованих товарів і запровадили оцінку цих даних за 60 ризик-орієнтованими показниками, що дозволило на 20% збільшити показник виявлених нелегально імпортованих товарів.

Іноземна практика застосування принципу управління на основі даних контролюючими органами засвідчує впровадження та нормативне закріплення електронних інструментів звітності, інформаційних аналітичних систем, інструментів візуалізації статистики, аналізу даних, сценаріїв розвитку з метою виявлення і розв'язання ключових проблем, які виникають у процесі адміністрування податків із зборів. Все більшого поширення застосування новітніх технологій набуває у зв'язку із впровадженням плану BEPS, оскільки саме збір, обробка та «розумний» аналіз даних дозволяє забезпечити належний рівень транспарентності, знизити рівень ухилення від сплати податків та розбудувати основу для взаємодії податкових органів різних країн. Так, ОЕСР вико-

ристовує стратегію управління даними з метою створення необхідних умов для боротьби з ухиленням від оподаткування, що базується на віднаходженні прогалин і невідповідностей у податкових законах різних держав. Такий підхід до вирішення питання розмивання податкової бази та виведення прибутку з-під оподаткування є важливим з огляду на те, що за останніми дослідженнями, за рік країни втрачають близько 3 трлн дол. через ухилення від сплати податків [13].

Отже, запровадження принципу урядування на основі даних у процесі адміністрування податків і зборів дозволяє: використовувати інформаційно-комунікаційні технології для ухвалення рішень стратегічного характеру; оцінити ефективність та результативність управлінських рішень; прогнозувати потенційні сценарії щодо податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів; здійснювати обробку та аналіз даних у режимі реального часу; знизити кількість помилок як з боку платників, так і з боку податкових органів; виявляти розмивання податкової бази у діяльності суб'єктів господарювання; розвивати партнерські відносини у діяльності податкових органів різних держав; забезпечити акумулювання консолідованих даних для формування у платників податків повної інформації щодо їхніх податкових зобов'язань тощо.

Висновки і пропозиції. Отже, стрімка модернізація управлінських процесів через впровадження нових видів інформаційно-комунікаційних технологій невідворотно впливає у тому числі і на діяльність держави у сфері адміністрування податків і зборів. Тому у контексті тенденції до спрощення податкових процедур важливо забезпечити реалізацію прав та обов'язків суб'єктів податкових відносин саме через застосування новітніх цифрових інструментів. Вважаємо за доцільне на рівні державних концепцій і стратегій нормативно визначити принцип урядування на основі даних під час здійснення адміністрування податків і зборів, розширити перелік повноважень контролюючих органів у сфері збору, обробки та використання даних у процесі податкового адміністрування також правами і обов'язками щодо

здійснення аналізу цих даних з метою прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів оцінки та валідації наявної інформації щодо обов'язкових платежів та дій платників податків.

Список використаної літератури:

1. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету міністрів України від 30.01.2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF/>
2. Офіційний сайт Міністерства цифрового управління Греції. URL: <https://mindigital.gr/>; Офіційний сайт Генерального секретаріату із інформаційних систем Греції. URL: <https://www.gsis.gr/ops-gov-erp>
3. Петрухін Ф.В., Приходько Х.В., Сидоренко П.О., Семчик О.О. Стимулювання Е-розвитку громад в Україні: концептуально-правові засади (до питання про муніципальне управління на основі даних). *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 9–10. С. 53–61.
4. Податковий кодекс України (із змінами і доповненнями) від 02.12.2010 р. №2755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
5. Про Державну фіскальну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.05.2014 р. № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-%D0%BF>.
6. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України від 22.08.2018 р. № 617-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-konceptsiyi-rozvitku-elektronnogo-uryaduvannya-v-ukrayini>.
7. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF>.
8. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України від 20.09.2017 р. 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>.
9. Benfeldt, Olivia & Persson, John & Madsen, Sabine. (2019). Why Governing Data Is Difficult: Findings from Danish Local

- Government: IFIP WG 8.6 International Conference on Transfer and Diffusion of IT, TDIT 2018. Portsmouth, UK, June 25, 2018. Proceedings. 10.1007/978-3-030-04315-5_2
10. Digital Government Factsheets 2019. Greece. Prepared for the European Commission. URL: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-government-factsheets-2019>.
 11. European Commission Digital Strategy of 21.11.2018. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategy/decision_making_process/documents/ec_digitalstrategy_en.pdf.
 12. Hari Prasad, Wei Chang, Deepak Bansal. Data-driven Decision Making at Work in the Public Sector. URL: <https://www.ttec.com/articles/data-driven-decision-making-work-public-sector>.
 13. Hidden Corners of the Global Economy. IMF F&D. September 2019. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/09/pdf/fd0919.pdf>.
 14. Terence Lutes. Data-driven government: Challenges and a path forward. IBM Analytics White Paper, 2015. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/BJE8Z48J>.
 15. The Data Intelligent Tax Administration. Meeting the challenges of Big Tax Data and Analytics. URL: <https://www.pwc.nl/assets/documents/the-data-intelligent-tax-administration-whitepaper.pdf>.
-

Semchyk O. Tax administration based on data-driven governance principle in Ukraine: legal aspect

The article is devoted to description of the issues of improving the legal and regulatory background to implement the data-driven governance principle in tax administration process in Ukraine. The legal acts that conceptualize the development of e-government in Ukraine in the field of tax relations are analyzed. It is concluded that the provisions of existing regulations in this area need to be updated and clarified, given that most of the current conceptual documents are temporarily terminating. Legal norms, which determine legal status of tax authority and fiscal authorities in general, have to be revised to achieve necessary consistency. The proposal to define legally the data-driven governance principle is made. It should be accompanied by legal norms of tax legislation, which are to determine appropriate mechanisms for the use of digital technologies in the tax administrating process. The powers of supervisory authorities in the field of application of digital technologies in the process of tax administration are researched. It is proposed to clarify their nomenclature by extending the competence of such bodies in data analyzing, in particular its processing, validation, exchange, dissemination, protection, as well as its evaluation in order to make strategically important management decisions. Foreign experience in application of the data-driven governance principle is characterized; it demonstrates that the implementation of the data-driven governance in tax administration allows to evaluate the effectiveness and efficiency of managerial decisions, to predict potential scenarios in tax revenues into budgets of all levels, to process and analyze data in real time, and to reduce the number of errors by both taxpayers and tax authorities. As Ukraine has made the first steps to root the e-governance strategy in tax administration by implementing the principles of accessibility and openness of public data, it is necessary to implement the data-driven governance principle by making next step to "smart" analysis of these data in order to achieve strategically important decisions.

Key words: tax administration, data governance, e-governance, interoperability of information systems, data analysis, e-development.