

Ekonomická výkonnosť finančnej správy SR podľa procesného modelu

Ján Dobrovič, doc. Ing. PhD. *

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jan.dobrovic@unipo.sk

Radoslav Seman, Ing. arch. *

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažmentu - doktorand

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

rado.architekt@gmail.com

* zodpovedajúci autor

Abstrakt: V rámci výskumu danej problematiky sme vychádzali z existujúcich funkčných organizačných štruktúr a systémov daňových správ nielen na Slovensku, ale aj v Maďarsku, Poľsku, Česku a Slovinsku, pričom základným predpokladom skúmania bolo zvýšenie efektivity systému ako celku. Na základe analýzy trendov predpokladáme, že reforma daňovej a colnej správy, výrazne prispieje k zvýšeniu efektivity systému a v konečnom dôsledku aj k pozitívnemu vnímaniu daní, ako spoločensky nepopulárnych povinností.

Kľúčové slová: dane, daňová reforma, daňová správa, efektívnosť, procesné riadenie

JEL klasifikácia: E20. (http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

Informácia: Článok bol realizovaný za podpory projektu VEGA 1/0255/2016 „Výskum možnosti optimalizácie procesne orientovaných modelov manažmentu finančných správ so zameraním na transferové oceňovanie a harmonizáciu daní v podmienkach EÚ.“

Úvod

Manažment finančnej správy na Slovensku sa riadi princípmi zavedenými po roku 1989. Aj napriek snahe posledných rokov o znižovanie počtu zamestnancov, systém daňovej správy na Slovensku možno považovať za neefektívny v zmysle zvyšovania konkurencieschopnosti štátu. Všeobecnou tendenciou súčasnosti je sťažovať sa na nepružný, neochotný byrokratický aparát, čo prináša neochotu plniť daňovú povinnosť zo strany občanov a čoraz striktnějšíe opatrenia zo strany štátu. Tento stav v konečnom dôsledku vedie k spomínanému znižovaniu konkurencieschopnosti štátu a znižovaniu jeho dôveryhodnosti (Zubaľová, A. 2003)

Skúmanie finančnej správy Slovenska musíme vnímať v širšom kontexte. Potrebné je pritom vychádzať z existujúcich funkčných organizačných štruktúr a systémov finančných správ na Slovensku, ale aj v okolitých krajinách ako napríklad v Maďarsku, Poľsku, Česku či Slovinsku, pričom si myslíme, že existuje objektívna potreba zmeny organizačnej štruktúry, resp. jej procesne orientovanej optimalizácie, ako aj zavedenie marketingových princípov v oblasti orientácie na zákazníka pre dosiahnutie pozitívneho obrazu finančnej správy v očiach verejnosti. Predpokladáme, že pripravovaná reforma daňovej a colnej správy, výrazne prispeje k zvýšeniu efektivity systému a v konečnom dôsledku aj k pozitívnemu vnímaniu daní, ako spoločensky nepopulárnych povinností (Dobrovič, J. 2011).

1. Vývoj organizačných štruktúr finančných systémov

1.1 Štrukturalizácia podľa typu dane

Základným kritériom pre vznik najstaršieho typu organizačnej štruktúry finančnej správy bolo členenie výkonných aparátov podľa jednotlivých existujúcich typov daní. Tento typ determinoval vznik samostatných multifunkčných odborov pre každý typ dane, pričom tieto jednotky fungovali samostatne a vzájomne nezávisle. Takto členená organizačná štruktúra plnila svoj účel, napriek tomu však mala funkčné nedostatky. Vytvorila priestor pre duplicitu funkcií, čo spôsobovalo neefektívnosť. Pokiaľ sa subjektu týkalo niekoľko druhov daní, takto nastavený systém sa stal pre neho komplikovaný, s nadbytočnou mierou byrokracie na jednej strane a na strane druhej, bolo neúmerne komplikované riadiť plnenie daňových subjektov, separátnu kontrolu a vymáhanie pohľadávok. Neefektívnosť štruktúry vymedzenej podľa typu dane podčiarkuje aj fakt zvyšovania pravdepodobnosti nerovnakého zaobchádzania so subjektmi a znižovanie flexibility využitia pracovníkov, ktorí sú špecializovaní na istý typ dane. V konečnom dôsledku je plánovanie a koordinácia činností daňovej správy manažérsky neudržateľná (Dobrovič, J. 2011).

1.2 Štrukturalizácia podľa funkčných skupín

Tento prístup k organizácii práce finančnej správy bol vytvorený s cieľom zlepšiť šandardizáciu pracovných procesov, zjednodušiť informatizáciu a postupy voči daňovým subjektom a vo všeobecnosti zlepšiť operačnú efektívnosť. Táto organizačná štruktúra sústreďuje pracovníkov do funkčných skupín (napr. registrácia, účtovníctvo, spracovanie informácií, kontrola, výber, odvolania, atď.), no vo všeobecnosti pracuje podľa typu daní. V komparácii so štruktúrou opísanou v predošlej kapitole, vytvorenou podľa typov daní, však aplikácia organizačnej štruktúry založenej na skupinách zvýšila výkonnosť správy daní (napr. poskytla jednotlivé miesta pre prístup k daňovým dopytom, zjednotila systém registrácie daňových subjektov, prístup k platbám daní a účtovníctvu, atď.), taktiež zvýšila efektívnosť daňovej kontroly a vymáhania pohľadávok. Moderné teórie manažmentu však takejto organizácii práce vytkávajú delenie podľa funkcií, vedúce k poskytovaniu slabých, nevyhovujúcich služieb a šandardizáciu, ktorá v daňovej správe neprináša efektívnosť, vzhľadom na rôznorodé rôzne chovanie daňových subjektov v oblasti plnenia si svojich povinností (Dobrovič, J. 2011).

1.3 Štrukturalizácia podľa jednotlivých typov daňových subjektov

Najnovší vývoj v niektorých rozvinutých krajinách priniesol model organizovania služieb a vynútiteľnosti práva na princípe segmentácie daňových subjektov (napr. veľké subjekty, malé/stredné subjekty, zamestnávateľia, atď.). V tomto prípade racionalizácia v organizovaní týchto funkcií podľa typov daňových subjektov spočíva v tom, že každá skupina daňových subjektov má rozdielne charakteristiky a správanie, a v konečnom dôsledku predstavuje rôznu mieru rizika vo vzťahu k daňovým príjmom. S cieľom riadiť tieto riziká efektívne, daňová správa potrebuje vyvinúť a implementovať stratégie (napr. výklad práva, vzdelávanie daňových subjektov, skvalitnenie služieb, ciele daňové kontroly), ktoré sú vhodné pre jedinečné charakteristiky a spôsoby plnenia daňových povinností u

jednotlivých typov daňových subjektov. Z pohľadu manažmentu, takýto typ organizačnej štruktúry vytvára priestor pre delegovanie úloh a vertikálne rozširovanie riadenia, kopírujúc potreby subjektov, centralizáciou kľúčových funkčných aktivít v rámci jednej riadiacej štruktúry, čo v konečnom dôsledku zlepšuje úroveň plnenia. Napriek množstvu výhod a modernému prístupu riadenia, je aplikácia takejto organizačnej štruktúry zatiaľ v počiatočnej fáze. V niektorých krajinách sa do systému daňovej správy zavádzajú oddelenia a divízie pre veľké daňové subjekty (Dobrovič, J, 2011).

2. Trendy v manažmente finančnej správy v SR a v okolitých krajinách

Každá zo sledovaných krajín V4 a Slovinska deklaruje smerovanie finančnej správy, ktoré korešponduje s rozhodovacími parametrami efektívnej finančnej správy krajín Európskej únie. Nastupujúce trendy v manažmente finančných správ by sme mohli, v súvislosti s uvedenými faktami súvisiacimi s riadením finančných správ jednotlivých štátov V4 a Slovinska, odhliadnúc od vyspelosti ekonomík, zhrnúť do niekoľkých nasledujúcich bodov (Kubátová, K. 2003):

- a) Snaha o zvyšovanie dobrovoľného plnenia daňových a odvodových povinností, profesionality, partnerstva a korektnosti vo vzťahu ku klientom daňovej správy.
- b) Neustále aktivity podporujúce znižovanie daňových nedoplatkov a daňových únikov.
- c) Budovanie organizácie komunikujúcej so svojimi zamestnancami a klientmi profesionálne, otvorene, zrozumiteľne a včas.
- d) Snaha efektívnejšie využívať ľudské zdroje, byť zamestnávateľom umožňujúcim pracovnú perspektívu a rast odbornej úrovne zamestnancov.
- e) Informatizácia DS s cieľom priblížiť sa k daňovníkom a zrýchliť pracovný proces daňových úradov na poli administratívy.
- f) Neustále hľadanie nových možností zlepšovania, skvalitňovania a zefektívňovania služieb, bez väčších zásahov do legislatívy.
- g) Vzdelávanie a školenia pracovníkov pre vytvorenie univerzálneho pracovného potenciálu.
- h) Snaha o implementáciu efektívneho systému merania množstva a kvality práce na všetkých úrovniach daňovej správy stanoveného pre každý kritický faktor úspechu a predstavujúceho merateľnú hodnotu.

Za východisko nastupujúcich trendov finančnej správy SR považujeme Programové vyhlásenie vlády (<http://www-8.vlada.gov.sk/index.php?ID=918> – Programové vyhlásenie vlády 2002) zo dňa 4.11. 2002, ktoré v časti „Ekonomická politika“ stanovuje v oblasti správy daní nasledujúce ciele: zjednodušiť daňovú legislatívu, novelizovať časti daňových zákonov, ktoré umožňujú nejednoznačný výklad, zjednodušiť sankčný systém v daňovej oblasti, znížiť priame dane, presunúť daňové zaťaženie z priamych daní na nepriame dane, prehodnotiť uplatňovanie sadzieb majetkových daní, zjednotenie sadzieb dane z príjmu, analyzovať možnosti zavedenia rovnej dane, posilniť vlastné daňové príjmy obcí, stanoviť vlastné daňové príjmy VÚC, zabezpečiť prísny, priamy, spravodlivý, efektívny výber daní a znížiť sadzby, obmedziť daňové úniky, vytvoriť nový systém horizontálneho finančného vyrovnávania.

„Slovensko je ôsmou najpríťažlivejšou európskou krajinou z pohľadu daňových systémov. V rebríčku KPMG International zostavenom na základe prieskumu názorov zástupcov európskych podnikov na príťažlivosť domácich daňových režimov sa najlepšie umiestnil Cyprus a Švajčiarsko. Obidva krajiny získali vysoké hodnotenie vďaka jednotnému výkladu daňovej legislatívy, minimálnym zmenám daňových zákonov a relatívne nízkym daňovým sadzbám.“ (<http://ekonomika.sme.sk/c/3685557/Slovensko-ma-osmy-najprizatlivejsi-danovy-system-v-Europe.html>).

Prieskum (<http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/2007CorporateandIndirectTaxRateSurvey.pdf>) realizovala spoločnosť KPMG International (KPMG je globálna sieť firiem poskytujúcich služby v oblasti auditu, daní a poradenstva. Jej členské firmy pôsobia v 145 krajinách a zamestnávajú vyše 123 tis. pracovníkov) a jeho výsledky reflektujú názory viac ako 400 daňových odborníkov v medzinárodných spoločnostiach v Európe. Hodnotiacimi kritériami bola atraktivnosť, administratívna náročnosť, konzistentnosť, dlhodobá stabilita, rozsah legislatívy, sadzieb a vzťahov s daňovými úradmi. Na európskej úrovni je podľa výsledkov prieskumu najmenej príťažlivou oblasťou rozsah daňovej legislatívy. Poradie štátov bolo určené na základe "absolútnej príťažlivosti", ktorá sa vypočítala ako rozdiel percenta respondentov, podľa ktorých boli kľúčové aspekty ich domácich daňových systémov príťažlivé a percenta nespokojných respondentov.

Slovenská republika sa nielen poslednou reformou daňovej správy v roku 2004, zavedením rovnej daňovej sadzby, začlenila medzi progresívne štáty Európskej únie a výrazne posilnila svoju atraktivitu a konkurencie schopnosť.

Z pohľadu úrovni riadenia daní v rámci SR možno súčasný stav definovať ako oficiálne dvojstupňové riadenie, avšak prenesením niektorých kompetencií Finančného riaditeľstva (FR) SR na Finančné správy (FS) v sídlach VÚC sa v skutočnosti jedná o trojstupňové riadenie, ktorého opodstatnenosť stojí na potrebe efektívneho riadenia 60 daňových pracovísk, ktoré nie je možné zabezpečiť z jedného centra. Takáto organizácia daňovej správy nie je optimálna z nasledujúcich dôvodov:

- vykonávanie hlavných procesov je rozdrobené podľa územného princípu s tým, že každý DÚ resp. FS v sídlach VÚC vykonáva všetky procesy súvisiace so správou a kontrolou daní a daňovou exekúciou, a teda nie je možné dosiahnuť optimalizáciu výkonu týchto procesov ani nákladov na ich výkon z pohľadu daňovej správy ako celku (Rašner, J., Rajnoha, R.: Nástroje riadenia efektívnosti podnikových procesov, Zvolen : TU vo Zvolene, 2007.),
- systém rozmiestňovania daňových úradov je málo flexibilný, pretože neumožňuje prispôbovať rozmiestnenie základných organizačných útvarov potrebám daňových subjektov,
- FS v sídlach VÚC sú v súčasnom systéme riadenia administratívnou úrovňou riadenia, pričom už dlhodobo sa prejavuje v ich práci potreba koncentrovania vykonávania niektorých procesov (napr. účtovníctvo, mzdy), ktoré sú medzi FR SR a FS v sídlach VÚC zbytočne rozdelené a zvyšujú administratívnu a komunikačnú náročnosť,
- v práci zamestnancov FS v sídlach VÚC sa objavujú problémy charakteristické pre tie organizácie, ktoré aplikujú popri líniovom riadení aj iné úrovne a typy riadenia (napr. projektové, odborné-metodické a pod.). Ide napríklad o zadávanie úloh odbornými riadiacimi pracovníkmi FR SR, ktoré môžu časovo kolidovať s úlohami zadávanými líniovo nadriadenými zamestnancami FS v sídlach VÚC.

Na základe vyššie uvedeného, koncepcia pripravovanej reformy má na zreteli princíp spravodlivosti, neutrálnosti, jednoduchosti a jednoznačnosti, účinnosti a vylúčenia duplicitného zdanenia. Analýzy Inštitútu finančnej politiky z rokov 2001 – 2004 poukazujú na dôvody pre jasnú potrebu reformy (Dobrovič J. 2015):

- zložitnosť daňového práva – nezrozumiteľnosť,
- veľa výnimiek, oslobodení, úľav spejúcich k spoločenskej neefektívnosti, keď výroba a spotreba nie je ovplyvňovaná ponukou a dopytom, ale aj daňovými zvýhodneniami,
- variabilita určovania daňového základu, umožňuje optimalizáciu u daňovníka, čo zvyšuje administratívne náklady a znižuje možnosti kontroly.

Z pohľadu manažmentu a organizácie finančnej správy môžeme za ďalšie dôvody pokladať:

- zložitnosť organizačnej štruktúry – duplicita funkcií a právomocí na centrálnej a regionálnej úrovni,
- nákladný administratívny aparát FR SR a FS v sídlach VÚC,
- netransparentné projektové riadenie, znížená možnosť kontroly procesov
- neochota daňovníkov dane platiť.

Zámerom Vlády SR deklarovanom v spomenutom Programovom vyhlásení vlády SR je vykonať reformu daňovej správy tak, aby táto bola efektívnejšia, s cieľom metodicky pomôcť subjektom s dobrou daňovou disciplínou a odhaľovať subjekty, ktoré sa plateniu daní vyhýbajú. Cieľom je vytvoriť podmienky pre efektívnu koordináciu orgánov verejnej správy, garantovať prístup občanov prostredníctvom internetu a zabezpečiť prepojenie informačných systémov orgánov verejnej správy. Prioritnou úlohou MF SR je taktiež reforma colnej správy s víziou zjednotenia procesov výberu daní, cieľ a odvodov. Reforma sa ma uskutočniť teda v dvoch fázach: prvá zjednotí daňovú a colnú správu do jednej finančnej správy, v druhej sa pristúpi k zjednoteniu daní, cieľ a poisťných odvodov (Dobrovič J. 2015).

Prvou fázou a jej súčasťou je reforma daňovej a colnej správy, ktorá bola uskutočnená. V tejto fáze bolo navrhované preskúmanie možností synergie procesov daňovej a colnej správy, prijatie legislatívnych úprav vyplývajúcich z oboch auditov a následná koordinácia a implementácia zmien v oboch inštitúciách. Tomu podlieha nasledujúce rozhodnutie, či postup optimalizácie vyústil do zlúčenia daňovej a colnej správy do Finančnej správy, ktoré bolo uskutočnené k 1.1.2013. Navrhuje sa vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti, ktorá by komplexne odhadla nutné predpoklady, možné prínosy a riziká zjednotenia výberu daní, cieľ a odvodov.

Druhou fázou a jej naštartovanie, bolo ovplyvnené úspešnou realizáciou prínosov fázy prvej. Vo fáze druhej sa má po spracovaní procesných modelov v dotknutých inštitúciách vypracovať procesný model jednotného

výberu, s následnou zmenou legislatívy a prispôbením informačných technológií (IT) podpory dotknutých organizácií, čo malo byť uskutočnené k 1.1.2017. Procesy sa pomaly zavádzajú do praxe.

Optimalizácia procesov v zmysle vyššie uvedených zámerov je zameraná predovšetkým na (Dobrovič J. 2015):

- centralizáciu daňovej a colnej metodiky na FR SR,
- centralizáciu služieb pre verejnosť na FR SR,
- centralizáciu platobného styku a účtovania daní, poplatkov a ciel na FR SR,
- koncentráciu procesu exekúcie na FÚ,
- koncentráciu procesu kontroly na FÚ,
- koncentráciu daní,
- rozdelenie úloh správcov dane podľa charakteru činností a zlúčenie činností registrácie a administratívnych činností správcov dane,
- centralizáciu podporných procesov na FR SR,
- zjednotenie a zjednodušenie formulárov pre povinné subjekty,
- zavedenie jednotného identifikátora fyzických a právnických osôb,
- rozvoj elektronických služieb a eliminácia papierovej komunikácie,
- rozvoj elektronickej komunikácie s inými orgánmi verejnej správy a inými orgánmi a inštitúciami,
- zníženie byrokracie zavedením e-Government-u, elektronickej komunikácie a digitalizácie spisov,
- zníženie zaťaženia subjektu odstránením duplicity poskytovania informácií orgánom verejnej správy.

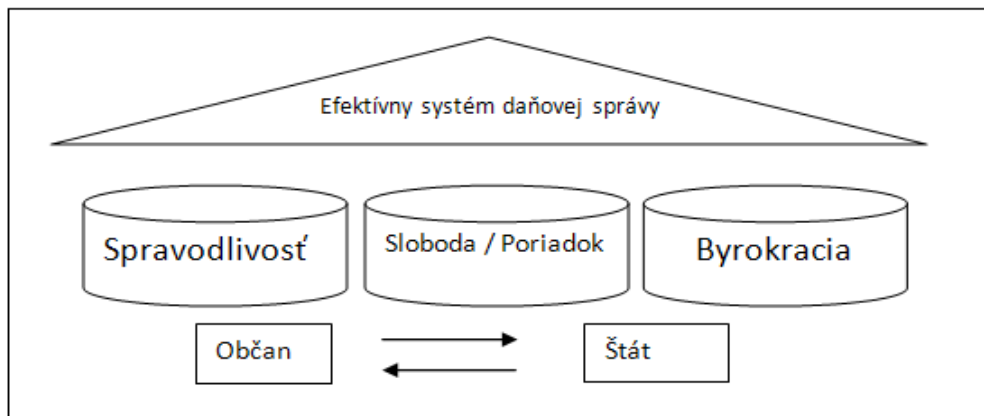
Týmto procesom sa Slovensko približuje k efektívnemu daňovému systému, čo bude znamenať zvýšenie efektívnosti a konkurencieschopnosti nášho štátu v rámci štátov EÚ. Dopady navrhovaných zmien možno rozdeliť do dvoch základných kategórií. Prvú kategóriu tvoria prínosy reformy daňovej a colnej správy, ktoré majú najmä charakter úspor nákladov, času, rastu pridanej hodnoty a účinnosti práce a pod. Druhú kategóriu reprezentujú výdavky vynaložené na jednotlivé ciele reformy daňovej a colnej správy. Obe z uvedených kategórií sa ďalej členia na dopady na subjekt, teda používateľa a dopady na verejnú správu. Výdavky a prínosy reformy majú buď jednorazový, časovo obmedzený alebo trvalý charakter. Z finančného hľadiska majú najväčší význam dopady s trvalým resp. opakujúcim účinkom.

3. Záver

V rámci výskumu danej problematiky sme vychádzali z existujúcich funkčných organizačných štruktúr a systémov finančných správ nielen na Slovensku, ale aj v Maďarsku, Poľsku, Česku a Slovinsku, pričom základným predpokladom skúmania bolo zvýšenie efektivity systému ako celku, prostredníctvom zmeny organizačnej štruktúry, resp. jej optimalizácie, ako aj zavedenie marketingových princípov v oblasti orientácie na zákazníka pre dosiahnutie pozitívneho obrazu v očiach verejnosti (Dobrovič J. 2015).

Systém daňovej správy sme v širšom slova zmysle definovali ako vzťah medzi občanom a štátom (ilustrácia 1), ktorý je významným nástrojom politickej moci a fiškálnej politiky, zabezpečujúcim konkurencie schopnosť štátu (Kárász, P. st., Renčko, J., Kárász, P. ml. 1997).

Ilustrácia 1 : Piliere teórie efektívnej daňovej správy



Zdroj : Vlastné spracovanie

Zavedenie reformy v FS SR spočívalo v optimalizácii počtu DÚ, zmene organizačnej štruktúry, čo malo priniesť výraznú úsporu v rámci ich rozpočtu. Vo fáze po zlúčení daňovej a colnej správy do finančnej správy, bolo cieľom následné zjednotenie výberu daní, cieľ a odvodov (Kárász, P. st., Renčko, J., Kárász, P. ml. 1997).

Z manažérskeho hľadiska sú významné nasledujúce očakávania prínosov reformy:

- lepšia správa pohľadávok štátu s možnosťou ich vzájomného započítania a silnejším postavením pri konkurzoch,
- optimalizácia počtu zamestnancov odstránením výkonu duplicitných činností a redukciou riadiacich miest,
- zníženie nákladov na chod zlúčenej organizácie (Dobrovič J. 2015).

Akákoľvek reforma totiž môže byť implementovaná na základe princípov projektového manažmentu a manažmentu zmeny. Sústredeným úsilím je možné v horizonte niekoľkých rokov premeniť daňovú a colnú správu na inštitúciu, ktorá bude vzorom pre ostatné zložky verejnej správy v prístupe k občanovi tak, aby finančný vzťah občan verzus štát a aspekty s ním súvisiace, už viac neboli vnímané ako negatívum, ale ako partnersky vzťah, z ktorého majú úžitok obe strany. Zároveň bude táto inštitúcia v budúcnosti schopná prevziať na seba zodpovednosť a kompetencie v oblasti výberu povinných poisťných odvodov od sociálnych a zdravotných poisťovní, výrazne tak zmenšiť byrokráciu a zlepšiť komunikáciu medzi organizáciami zabezpečujúcimi príjmovú stránku štátneho rozpočtu a občanom. Prínosy tejto zmeny by mali pozitívne pocítiť v prvom rade občania, podnikateľská verejnosť a v konečnom dôsledku aj štátna správa ako celok. V neposlednom rade by som chcel uviesť, že je potrebné vynaložiť enormné úsilie na boj proti daňovým podvodom opatreniami, ktoré sú uvedené v materiáli MF SR ako návrh koncepcie boja proti daňovým podvodom na DPH. Túto činnosť je potrebné globalizovať v rámci EÚ. Ak EÚ neprijme vážne a dôsledné opatrenia ako záväzné materiály, potom v opačnom prípade vidím možnosť eliminácie daňových podvodov v zrušení DPH a nastolení nepriamej dane z obratu, ako to majú v niektorých rozvinutých štátoch sveta. Samozrejme tomu predchádza vytvorenie jednotného identifikátora pre každú osobu, zavedenie maximálne 1000 EUR-ové hotovostné platenie medzi podnikateľmi a každý podnikateľ by mal mať zo zákona vytvorený len jeden účet, cez ktorý bude robiť transakcie a následne banka bude povinná pripraviť daňové priznanie. Každý daňovník bude povinný dávať ďalšie príjmy a taktiež výdaje podložené dokladmi do banky. V neposlednej miere vytvorenie inštitútu „Podnikateľ musí jesť, piť, cestovať, spať a...“ a tým tvorí náklad na svoju existenciu, preto je potrebné tieto výdavky brať ako priamy náklad každého podnikateľa, ale to je už iná problematika, ktorá môže byť rozvedená v inej publikácii.

Zoznam bibliografických odkazov

© 2017 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

6

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

Dobrovič, J. a kol., (2015), Hodnotenie výkonnosti manažmentu efektívnej daňovej správy SR v kontexte regiónov pred reformou daňovej správy SR s návrhom jej zefektívnenia po reforme, vedecká monografia, 1. vyd. Prešov, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2015, 225 s., VEGA 1/0513/14, ISBN 978-80-8165-096-3

Dobrovič, J., (2011) *Trendy v manažmente daňovej správy SR v kontexte štátov V4 a Slovinska* : vedecká monografia / aut. Ján Dobrovič. - [1. vyd.]. - Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2011. - 272 s. - GAMA/10/14. - ISBN 978-80-555-0339-4.

Kárász, P. st., Renčko, J., Kárász, P. ml. 1997. Daňový systém a jeho vplyv na podnikateľskú sféru. Bratislava : Inštitút liberálnych štúdií, 1997, 68 s. ISBN 80-88874-07-6

Kubátová, K. : Daňová teória a politika, ASPI Publishing, Praha, 2003, str. 86/264 str., ISBN 80-86395-84-7

Rašner, J., Rajnoha, R.: *Nástroje riadenia efektívnosti podnikových procesov*, Zvolen : TU vo Zvolene, 2007, ISBN 978-80-228-1748-6

Zubaľová, A. 2003. Daňové teórie. 1. časť. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2003, 223 s. ISBN 80-225-1789-5

Reforma daňovej a colnej správy. Rámcová analýza. MF SR. Marec 2007.

Reforma daňovej správy. Rámcová analýza. DR SR. 2002, 2004.

Zákon č.595/2003 Z.z. o daniach z príjmu