

**Олексій ЧИКАРЕНКО,**

*к.держ.упр., доцент, начальник управління ІТ Спеціалізованої державної податкової інспекції з обслуговування великих платників у м. Дніпропетровську Міжрегіонального головного управління Державної фіскальної служби*

## **ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ: АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Сьогодні одним із основних завдань Державної фіскальної служби України (далі – ДФС України) є реалізація державної податкової політики та політики у сфері державної митної справи, державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового, митного законодавства, здійснення в межах повноважень, передбачених законом, контролю за надходженням до бюджетів та державних цільових фондів податків і зборів, митних та інших платежів, державної політики у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів, державної політики з адміністрування єдиного внеску, а також боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань сплати єдиного внеску, державної політики у сфері контролю за своєчасністю здійснення розрахунків в іноземній валюті в установленій законом строк, дотриманням порядку проведення готівкових розрахунків за товари (послуги), а також за наявністю ліцензій на провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до закону, торгових патентів [1].

Виконання цього складного завдання є складовою сучасної фіскальної політики держави, а враховуючи суспільно-політичну та економічну кризу, що охопила країну, воно є одним зі стратегічних пріоритетів розвитку країни в цілому.

Нещодавно пройшов II Київський міжнародний економічний форум «Україна: з третього світу в перший», на якому всесвітньо відомі економісти-експерти з-понад 10 країн світу поділилися своїми міркуваннями стосовно того, яким економічним досвідом зарубіжних держав може сьогодні скористатися Україна, долаючи кризу, чи має необхідні ресурси для створення конкурентоспроможних продуктів з високою доданою вартістю, які галузі насамперед потребують фінансування для справжнього економічного зростання [2].

Під час панельних дискусій вони висловили свої погляди з приводу стратегічних напрямів реформування української економіки, ролі у цьому процесі держави, бізнесу і пересічних громадян. Б. Гаврилишин, член Римського клубу та Всесвітньої академії мистецтва й науки, назвав відносини української влади, бізнесу та громадян «конфліктним трикутником»: «Влада повинна боротися з корупцією, забезпечити право власності й однакові правила гри для всіх. Бізнес має бути чесним і відповідальним. Суспільство повинно сприймати бізнес як джерело багатства для людей, а не як розплідник олігархів» [2].

Наша держава має всі ресурси — і промислові, й аграрні, а головне — людські, інтелектуальні, яких цілком достатньо для її процвітання. Г. Джейкобс — американський дослідник, головний виконавчий директор Всесвітньої академії науки та мистецтв, консультант з управління бізнесом, економічним і соціальним розвитком, зазначив, що «основний ресурс України — це не ринок, а людський капітал, і не слід керуватися міфом про те, що відкриття ринку країн-сусідів вирішить усі проблеми в економіці. Українці не повинні розраховувати ні на кого, окрім себе. У вас повинно бути своє бачення, куди рухатися» [2].

У цьому контексті виявляються надзвичайно актуальними питання забезпечення результативності управління стратегічним розвитком ДФС України, зокрема на основі проектів і програм. Теоретичною основою цьому стають праці вітчизняних та зарубіжних класиків менеджменту та фахівців практиків (С. Бушуєва, Я. Варди, А. Гошко, В. Дункана, В. Р. Каплана, М. Мескона, М. Пушкар, В. Рача, В. Репина, Ю. Шарова, З. Шершньової та інших), у яких розглядаються питання стратегічного розвитку організацій. Для забезпечення успішності управління розвитком ДФС України управлінський механізм повинен забезпечувати вирішення таких завдань, як:

- концентрація зусиль і відповідальності на досягненні основних стратегічних орієнтирів;
- каскадування завдань стратегічного розвитку до виконавців;
- забезпечення свободи і творчості у прийнятті тактичних рішень, що можливо через делегування повноважень на нижні рівні ієрархії;
- забезпечення можливості диференціації форм діяльності в залежності від масштабів і специфіки завдань;
- забезпечення вимірювання прогресу стратегічного розвитку ДФС України.

Для реалізації цих та інших завдань запропоновано створення зон стратегічного розвитку (ЗСР) як інституціональної основи організаційно-управлінського механізму управління стратегічним розвитком ДФС України.

Під ЗСР розуміється віртуальна інституція, що формується із субмісією досягнення певної генеральної цільової настанови (далі — ГЦН) і концентрує для цього всі необхідні ресурси та управлінську відповідальність шляхом делегування повноважень на прийняття тактичних рішень. Метою діяльності кожної ЗСР є отримання очікуваного ефекту реалізації ГЦН, повне виконання сукупності яких забезпечує досягнення стратегічного бачення розвитку ДФС України [3].

Уперше ідею створення віртуальних інституцій для цілеспрямованого вирішення завдань стратегічного управління було обґрунтовано Ю. Шаровим у праці [4], який запропонував формування «зон стратегічної відповідальності» на основі споріднених комплексів потреб територіальної громади для побудови гнучкої адекватної стратегічним пріоритетам структури органу муніципального управління, що відповідає авторській концепції управлінської відповідальності.

Використання матричної структури для управління проектами в функціонуючих непроєктних організаціях описується у теорії проектного менеджменту, але відмінною рисою запропонованого управлінського механізму на основі ЗСР, є те, що дана віртуальна інституція спрямована на досягнення не конкретного ініційованого керівництвом організації проекту, а ГЦН, що представляє собою певний напрям стратегічного розвитку, і реалізація якого може привести до зміни стандартів діяльності, а в окремих випадках, і місії ДФС України. Таким чином, ЗСР може розглядатися як інституційна оболонка певної програми або мегапроєкту.

ЗСР як управлінська система поєднує елементи окремих структур та підсистем ДФС України навколо єдиного центрального елементу – стратегічної цілі (рис. 1).

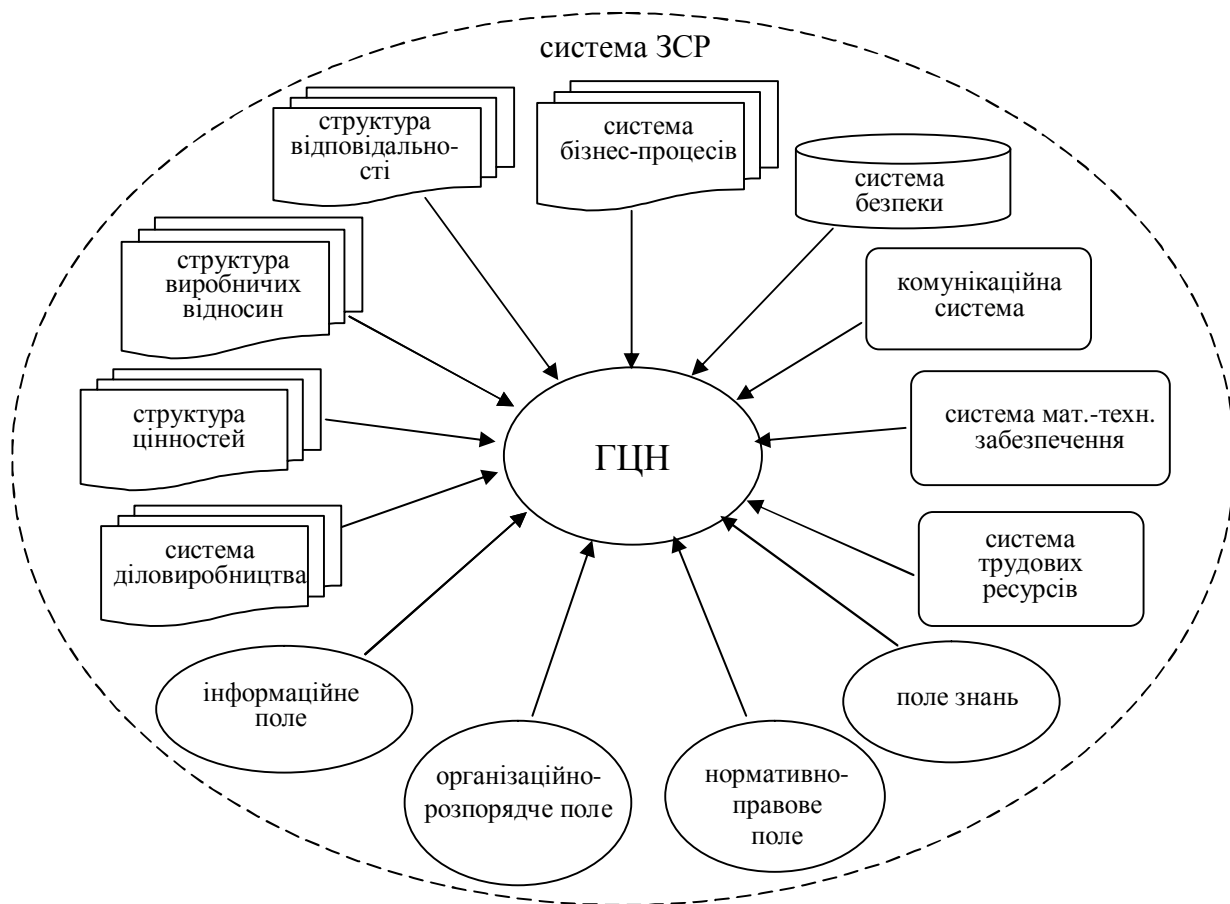


Рис. 1. Віртуальна управлінська структура ЗСР [3]

Координація діяльності у кожній зоні, інтеграція проміжних результатів з метою досягнення ГЦН, взаємодія з вищим органом стратегічного управління ДФС України – стратегічним комітетом, іншими ЗСР та функціональними структурними підрозділами здійснюється командою на чолі з керівником. Керівникові ЗСР делегуються широкі повноваження щодо вибору адекватної цілям стратегії, форм і методів досягнення цілі, ініціації проєктів і програм, або стратегічних планів, створення управлінських субструктур, залучення внутрішніх ресурсів ДФС України та зовнішніх виконавців. Відповідно він несе і повну відповідальність за досягнення даної ГЦН.

Для виконання функцій управління діяльністю в межах ЗСР, а саме: планування проектів та програм, мотивації, координації, моніторингу та контролю діяльності виконавців, інтеграції результатів виконання окремих проектів тощо, керівник формує команду ЗСР, під якою розуміється певна група осіб, що здійснюють скоординовану управлінську діяльність, спрямовану на досягнення ГЦН. Для забезпечення максимальної ефективності управління конфігурація команди повинна відповідати масштабам та специфіці вирішуваних задач, тому команда ЗСР розглядається як гнучка результат-орієнтована управлінська структура з елементами адхократії, кількісний і якісний склад якої адаптується до завдань поточного етапу.

Команда ЗСР фактично виконує роль бек-офісу – структурної одиницею офісу управління проектами та програмами, яка технічно реалізує і підтримує роботу керівника ЗСР [5], тобто виконує функції збору і оброблення інформації про виконання робіт, календарного та ресурсного планування, інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Режим роботи команди ЗСР може бути реальним (особистого спілкування) або віртуальним, відповідно, для забезпечення її роботи потрібен традиційний або віртуальний офіс. Під «віртуальною командою» (Virtual Team) розуміється група осіб із загальними цілями, які виконують свої ролі, але у процесі співробітництва практично не спілкуються особисто. Метод віртуалізації відносин між членами команди може бути дуже ефективним, ураховуючи, що команда може складатися з фахівців не тільки центрального апарату, а й територіальних органів ДФС України та зовнішніх виконавців.

Основу віртуального офісу складає розподілена комп'ютерна система на базі телекомунікаційних мереж, яка дозволяє всім членам віртуальної команди користуватися єдиними програмними засобами, єдиними базами даних і знань, вести єдиний облік, контроль і моніторинг робіт у ЗСР, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради в реальному часовому режимі.

Ефективність управління з використанням віртуального офісу підвищується за рахунок таких факторів. По-перше, повний інформаційний взаємозв'язок між членами команди, розподіленими територіально, що забезпечує необхідну оперативність управління. По-друге, економія адміністративних витрат на відрядження, матеріально-технічне забезпечення й утримання офісу тощо. По-третє, забезпечується необхідна гнучкість та адаптивність структури команди, що досягається за рахунок її швидкого створення, реструктуризації і розформування, максимально широкого розподілу і гнучкого перерозподілу владних повноважень. По-четверте, органічне поєднання централізації та децентралізації управління, поєднання підходів до проектування «знизу догори» та «згори донизу».

Ключовими відмінними рисами віртуального офісу є такі:

- інтеграція кращих засобів і досвіду різних організацій в межах стратегічної доцільності;
- організація по проектам або навколо ключових процесів;
- створення автономних робочих груп, забезпечення співробітництва і координації осіб, груп колективів, територіально віддалених один від одного;

- переважний розвиток децентралізованого (розподіленого) управління;
- пріоритет координаційних зв'язків;
- організація групової взаємодії фахівців за допомогою сучасних комунікаційних технологій, включаючи «зустріч у мережі» (meeting on the network) і узгоджені робочі потоки (workflow), забезпечення вільного обміну ідеями в межах рівнів організаційної ієрархії та між ними;
- розробка неоднорідних комп'ютерних середовищ та мереж, використання архітектури клієнт-сервер, застосування програмних засобів забезпечення колективної роботи (groupware) різних класів.

### **Список використаних джерел**

1. Державна фіскальна служба України : Офіційний портал. – Режим доступу : <http://sta-sumy.gov.ua/pro-sfs-ukraini/zavdannya--funktsii/>
2. Головка І. Шанси на успіх / Інна Головка // Вісник : Офіційне видання ДФС України. – 16.10.2015, № 39. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/ua/print/model/pubs/id/8999.1.>
3. Шаров Ю. П. Управління розвитком Державної податкової служби України: програмно-цільовий підхід : монографія / Ю.П. Шаров, О.О. Чикаренко ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ : ПП Федорченко О. О. – 2012. – 138 с.
4. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УДАУ, 2001. – 302 с.
5. Бушуєв С. Д. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами НСВ (ua) / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, В. Ю. Биков та ін. – К. : УАУП, 2000. – 84 с.