

Ю. П. Шаров,

д.держ.упр., проф., завідувач кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ;

О. О. Чикаренко,

к.держ.упр., начальник управління інформатизації
та обліку платників податків Спеціалізованої державної
податкової інспекції по роботі з великими
платниками податків у м. Дніпропетровську,
м. Дніпропетровськ

ПІДХІД ДО ВИМІРЮВАННЯ УСПІШНОСТІ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Обґрунтовується підхід до побудови системи вимірювання успішності досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Державної податкової служби України.

Ключові слова: Державна податкова служба України, збалансована система показників, стратегічні орієнтири.

Сучасна система управління стратегічним розвитком Державної податкової служби України (далі – ДПСУ) вимагає застосування певного інструментарію для вимірювання поточного стану діяльності з надання публічних послуг органами ДПСУ і подальшого порівняння його зі стратегічними орієнтирами.

В Україні, незважаючи на велику кількість наукових та інших інформаційних джерел, в яких висвітлюються проблеми вимірювання результатів діяльності у галузі державного управління, дане питання на цей час опрацьоване недостатньо, що опосередковано підтверджується прийняттям не завжди ефективних стратегічних рішень. Розробниками Стратегічного плану розвитку ДПСУ на період до 2013 р. [7] з метою оцінювання успішності реалізації проекту її модернізації [8] визначено систему з чотирьох індикаторів (табл. 1), які призначені для вимірювання впливу виконання заходів проекту на якість діяльності органів ДПСУ. Але запропонована система індикаторів занадто узагальнено відображає зовнішні результати покращення якості діяльності органів ДПСУ і фактично не інформує про покращення внутрішніх

процесів, підвищення кваліфікації персоналу, зрілість інформаційної інфраструктури та інші аспекти діяльності.

Таблиця 1

Індикатори успішності реалізації Стратегічного плану розвитку ДПСУ

<i>Найменування індикаторів</i>	<i>Заплановані значення</i>		
	<i>Базові 2001 р.</i>	<i>Кінець 2009 р.</i>	<i>Кінець 2012 р.</i>
Показник добровільності виконання платниками своїх податкових зобов'язань, %	54,54	65,0	80,0
Показник витрат на виконання вимог податкового законодавства платниками податків, %	56,11	65,0	75,0
Показник імовірності виявлення випадків ухилення від сплати податків та несплатежів, %	51,70	60,0	75,0
Показник якості функціонування ДПСУ при адмініструванні податків та наданні послуг платникам, %	33,56	55,0	80,0

Слід зазначити, що дана система індикаторів не відповідає повною мірою чотирьом стратегічним напрямам модернізації, визначеним Стратегічним планом. Так, напрям «створення високопрофесійної, інформаційно-розвиненої ДПСУ шляхом розроблення та впровадження програми розвитку інформаційної інфраструктури» не вимірюється жодним індикатором. Безумовно, успіх даного напрямку опосередковано проявляється у покращенні індикаторів за першими трьома напрямками, але визначити внесок покращення кожного внутрішнього процесу в змінах вищезазначених індикаторів практично неможливо. Відсутність методів оцінювання ефективності та якості організації внутрішніх процесів унеможливує оцінювання результатів реалізації проектів й окремих заходів з модернізації ДПСУ. Відповідно, неможливо і сформувати портфель проектів за критерієм максимальної ефективності інвестування бюджетних коштів в модернізацію. Відсутність показників вимірювання досконалості внутрішніх процесів обумовлює розрив між стратегічним плануванням та виконанням тактичних заходів, що є однією з головних проблем стратегічного управління.

Розробниками Стратегічного плану сформовано алгоритм кількісного розрахунку даних індикаторів – вони визначаються на підставі анонімного анкетування платників податків з подальшим статистичним обробленням

результатів, що відображає суб'єктивну позицію різних зацікавлених груп. Точність результатів вимірювання значною мірою залежить від репрезентативності груп респондентів та умов проведення досліджень.

За даними дослідження ТОВ «Міжнародний центр розвитку підприємництва та менеджменту» за період 2006 – 2008 рр. показники прогресу зазнали таких змін [1]: показник добровільності виконання платниками своїх податкових зобов'язань зріс на 27,1 % і становив 81,6 %; показник імовірності виявлення випадків ухилення від сплати податків та неплатежів зріс на 6,3 % і становив 58 %; показник якості функціонування ДПСУ при адмініструванні податків та наданні послуг платникам зріс на 28,7 % і становив 62,3 %; показник витрат на виконання вимог податкового законодавства платниками податків погіршився на 4,1 % і становив 60,2 %. Зростання витрат платників податків на виконання своїх податкових зобов'язань опосередковано свідчить про відставання організації процесів надання публічних послуг та внутрішніх управлінських процесів у ДПСУ від вимог стратегії модернізації. Але, які саме процеси, і як їх необхідно модернізувати для досягнення стратегічного бачення – ці питання неможливо вирішити із застосуванням зазначеної системи індикаторів.

Отже, для забезпечення успішного управління стратегічним розвитком ДПСУ існує нагальна потреба в розробленні системи показників вимірювання, яка буде відповідати наступним вимогам: найбільш повно та комплексно характеризувати якість надання публічних послуг і досконалість організації процесів за всіма аспектами діяльності ДПСУ; базуватися, наскільки це можливо, на об'єктивних даних.

Проведений нами аналіз еволюції моделей вимірювання успішності діяльності зі стратегічного розвитку підприємств та організацій свідчить про значні успіхи у комерційній сфері і відставання у сфері громадських організацій і публічного адміністрування. Перші моделі, такі, як мультиплікативна модель Дюпона та рентабельність інвестицій (ROI), з'явилися у 20-х рр. минулого сторіччя і поширилися практично у всіх країнах з

ринковою економікою [2]. У 70-ті рр. для оцінювання прибутковості діяльності компаній почали використовувати такі показники, як чистий прибуток на одну акцію (EPS) та коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E) [4]. Усі ці системи вимірювання були досить простими для розрахунку і склалися виключно з фінансових показників. 80-і рр. минулого сторіччя охарактеризувалися розвитком показників оцінювання ефективності діяльності крупних транснаціональних корпорацій. Саме тоді були введені такі показники, як коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B); рентабельність акціонерного капіталу (ROE); рентабельність чистих активів (RONA); грошовий потік (Cash Flow).

Усі зазначені системи оцінювання містили тільки фінансові показники, що робило їх непридатними для вимірювання стратегічного розвитку публічних інституцій. Тільки у 90-х рр. XX ст. з'явилися концепції оцінювання вартості та ефективності роботи, які, поряд із фінансовими показниками (прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA), показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI), ринкова додана вартість (MVA)), урахували ще й інші аспекти розвитку організації [4].

З появою систем комплексного вимірювання у сфері управління стратегічним розвитком організацій був започаткований новий напрямок наукової думки, який отримав назву «Performance Measurement», що представляє собою складну методику формування системи показників і побудови на її основі системи ефективного планування й контролю [3]. Остання застосовується на всіх рівнях управлінської ієрархії, визначає стиль мислення керівництва та пріоритети діяльності, спрямовує поведінку кожного працівника на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації.

Метою статті є формування системи кількісного вимірювання успішності досягнення стратегічних орієнтирів розвитку ДПСУ.

Сьогодні найбільш широко застосовуваними у світі інструментами, що дозволяють подолати бар'єри на шляху реалізації стратегій розвитку

організації, незалежно від форм власності та напрямків діяльності, є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем у 1992 р. [2; 3] та концепція оцінювання діяльності через використання показника економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA) [2], розроблена компанією Stern Stewart & Co на основі теорії економічного доходу Альфреда Маршалла. Зазначені концепції виникли майже одночасно, і на цей час вважаються одними з найпопулярніших у сфері бізнес-інновацій. І BSC, і EVA однаково добре прив'язуються до процесів планування і бюджетування, можуть упроваджуватися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і, навіть, окремих індивідів, але EVA, оскільки вона показує фактичний економічний прибуток підприємства, може бути застосована тільки для оцінювання стратегічної діяльності комерційних підприємств. Перевага BSC полягає в її цілісності й системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань в області фінансів і прикладної економіки, що дозволяє проводити оцінювання успішності та динаміки стратегічного розвитку не тільки комерційних компаній, але й неприбуткових організацій, установ, державних інституцій тощо [9].

Важливим питанням є співвідношення кількості фінансових і нефінансових показників, що складають систему стратегічного виміру результативності бізнесу. Засновники BSC вважають оптимальним загальну кількість показників від 20 до 25, розподілених по чотирьох перспективах у наступних пропорціях: фінанси – 5 показників (22 %); клієнти – 5 показників (22 %); внутрішні процеси – від 8 до 10 показників (34 %); навчання і розвиток – 5 показників (22 %) [6]. Оскільки органи ДПСУ є державними інституціями, для отримання комплексної оцінки повноти й збалансованості стратегії їх розвитку, планування та вимірювання прогресу в просуванні до бажаного стану, найбільш зручним, на нашу думку, є застосування BSC. Але традиційна система карток BSC не відповідає повною мірою специфіці діяльності та розвитку ДПСУ як інституту державної служби. Слабкість традиційної моделі полягає у тому, що клієнти в системі органів ДПСУ не є «однорідними», при чому інтереси двох основних груп клієнтів ДПСУ (платники податків та

держава) по деяких позиціях є протилежними. Відповідно задачі стратегічного управління для кожної групи клієнтів будуть різними. Ураховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне увести до класичної моделі BSC наступні зміни.

По-перше, ураховуючи специфіку продукту діяльності ДПСУ – публічні послуги, якість яких зумовлюється якістю процесів виконання основних функцій, запропоновано не виділяти окремо перспективу класичної BSC «бізнес-процеси», а досконалість внутрішніх процесів вимірювати через якість надання публічних послуг. По-друге, оскільки індикатори оцінювання повинні відповідати орієнтирам стратегічного бачення, яке сформовано на основі узгодження різнорівневих та неспівпадаючих інтересів зацікавлених сторін, доцільно перспективу BSC «клієнти» поділити на дві: «клієнти – платники податків» (як діяльність ДПСУ оцінюють платники податків – фізичні та юридичні особи) та «клієнти – держава» (як діяльність ДПСУ оцінюють центральні та місцеві органи влади). По-третє, на відміну від застосування BSC для комерційних структур, де фінансовим критерієм успіху є задоволення акціонерів, і показник загальної суми фінансових надходжень використовується у перспективі «фінанси», при вимірюванні успішності розвитку ДПСУ показник загальної суми збору податків та обов'язкових платежів до бюджетів всіх рівнів доцільно використовувати у перспективі «клієнти – держава». По-четверте, у запропонованій системі основним у перспективі «фінанси» прийняти показник фінансової ефективності виконання фіскальної функції податковими органами, а саме: собівартості адміністрування податків, який розраховується як відношення витрат до надходжень. Таким чином, при операціоналізації стратегічного розвитку ДПСУ пропонується розділити фінансові показники на дві частин – в перспективі «клієнти – держава» оцінюється результативність діяльності податкових органів, а в фінансовій перспективі – ефективність їх діяльності. Перспектива «інновації, навчання та розвиток» розглядається комплексно та включає показники розвитку всіх

внутрішньо-управлінських процесів, інфраструктурних компонентів, персоналу тощо.

На рис. 1 представлені логічно-структурні зв'язки між перспективами модифікованої BSC стосовно вимірювання стратегічного розвитку ДПСУ.

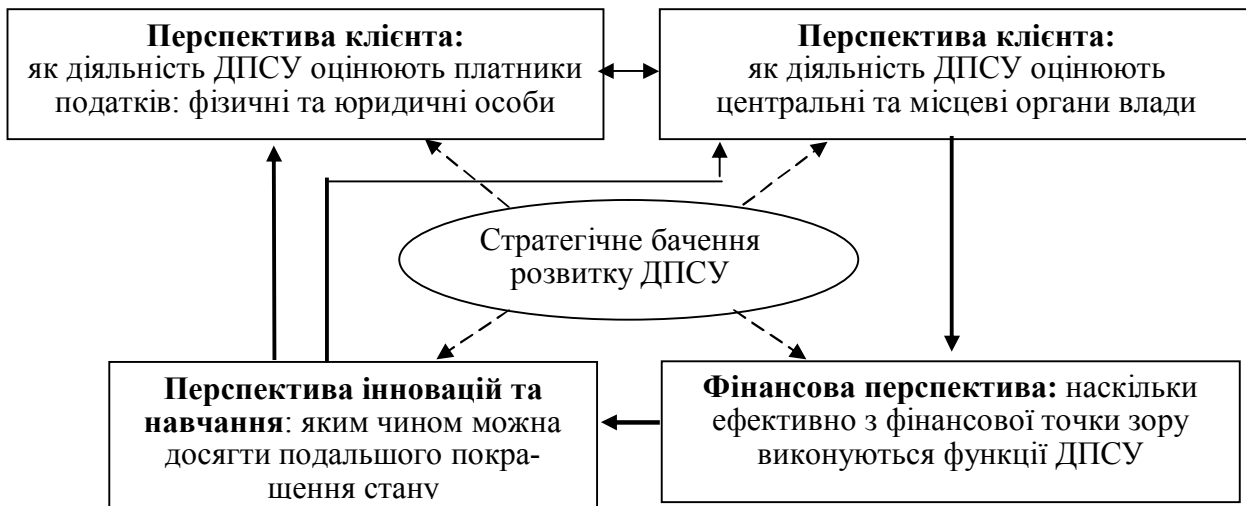


Рис. 1. Модифікація BSC вимірювання успішності розвитку ДПСУ

Так, класична система 4-х перспектив зорієнтована на функціональний підхід до визначення показників успішності діяльності, і не визначає критеріальної основи формування набору показників. Застосований у даній роботі формально-логічний підхід до визначення стратегічних орієнтирів з використанням інструментарію морфологічного та контент-аналізу дає можливість створити відповідну критеріальну основу. Для забезпечення цілісності системи, яка складається з фінансових та нефінансових показників, прийнятий наступний принцип їх розрахунку: усі показники мають бути відносними; показники повинні характеризувати ступінь наближення до «ідеального стану» функціонування органів ДПСУ.

Розглянемо детальніше показники, що характеризують діяльність органу ДПСУ за кожною перспективою BSC.

Перша з них – перспектива «клієнти – платників податків». За даною перспективою визначаються цілі розвитку ДПСУ, спрямовані на задоволення потреб СПД, фізичних та юридичних осіб, пересічних громадян, інвесторів,

зокрема іноземних. Усі ці категорії клієнтів оцінюють розвиток ДПСУ з точки зору підвищення якості надання податківцями публічних послуг, а саме: управлінських послуг з адміністрування податків та зборів; адміністративних послуг; інформаційних, зокрема консультаційних, довідкових, масово-роз'яснювальних послуг.

По-перше, визначимо індикатори, за допомогою яких може вимірюватися якість надання податковими органами окремих видів публічних послуг:

- забезпечення умов для виконання платниками податків своїх податкових зобов'язань у максимально зручному для них та необтяжливому режимі (процедури прийому та оброблення податкової звітності в автоматичному або автоматизованому режимі із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій);

- забезпечення можливостей інтерактивного спілкування платників податків з органами ДПСУ у віртуальному режимі через мережу Інтернет;

- удосконалення процесів обслуговування платників податків (створення максимально комфортних умов для платників податків, зокрема при особистому відвідуванні територіального податкового органу);

- розроблення та безкоштовна передача платникам спеціалізованого програмного забезпечення для формування та перевірки звітності тощо;

- своєчасність та прозорість відшкодування ПДВ;

- усталеність та передбачуваність процедур адміністрування податків (застосування нововведень у нормативно-розпорядчій базі, методології й технології обслуговування не раніше ніж через шість місяців від моменту їх затвердження на законодавчому рівні та оприлюднення);

- невтручання податкових органів у бізнес-діяльність СПД за умови сумлінного виконання останніми своїх податкових зобов'язань (своєчасне надання точної і повної податкової звітності, сплату нарахованих сум до бюджету, відсутність схем ухилення від оподаткування).

По-друге, за даними наукових досліджень з питань якості надання адміністративних послуг органами публічної влади [10], та відповідно до вимог

«Тимчасового порядку надання адміністративних послуг», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 737 від 17 липня 2009 р. «Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг» зі змінами та доповненнями, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2010 р. № 915 «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг», податкові органи у своїй діяльності з надання адміністративних послуг повинні забезпечувати:

- організацію надання адміністративних послуг за технологією «єдиного вікна»;

- прозорість та відкритість процесу надання адміністративних послуг перед споживачами, а саме: кожний споживач повинен мати можливість ознайомитися з регламентом надання адміністративних послуг на дошці оголошень, у друкованій продукції або на WEB-сайтах органів ДПСУ та відстежувати процес її виконання;

- мінімум витрат часу клієнта на отримання адміністративної послуги, а саме: організація прозорих (нумерованих) черг, застосування інформаційно-комунікаційних технологій без особистого контакту для виконання окремих технологічних операцій, якщо це допускається стандартами даної послуги.

По-третє, якість надання інформаційно-довідкових послуг забезпечується за наступних умов:

- надання вичерпної інформаційно-консультаційної допомоги 7 днів на тиждень 24 години на добу на безоплатній основі через усі доступні канали – за допомогою телефону, засобів Інтернет, листування та при особистому відвідуванні органу ДПСУ;

- роз'яснення податкової політики Уряду, змін у податковому законодавстві всіма доступними методами – через поширення друкованої продукції, проведення семінарів, навчань, викладення інформації на WEB-сайтах відповідних органів ДПСУ, виступи на радіо та телебаченні.

На основі вимог платників податків щодо бажаного стану надання всіх видів публічних послуг, а також у контексті принципів реформування

податкових служб розвинутих країн світу, визначено 6 показників, які характеризують якість надання ДПСУ послуг платникам податків:

1. Якість обслуговування платників податків (I_1) – інтегральний показник, який складається з двох інших: безконтактність відносин платників з податковими органами (I_{1-1}); стандарти надання публічних послуг (I_{1-2}).

2. Забезпечення умов для добровільності сплати податків (I_2) – інтегральний показник, складається з трьох: мінімізація витрат платників на виконання своїх податкових зобов'язань (I_{2-1}); якість інформаційно-консультаційного обслуговування (I_{2-2}); неможливість ухилення від податкових зобов'язань (I_{2-3}).

3. Стабільність «правил гри» (I_3).

4. Справедливість і партнерство (I_4) – інтегральний показник, який складається з двох наступних: невтручання в діяльність платників податків (I_{4-1}); податкове навантаження (I_{4-2}).

5. Відкритість, прозорість перед громадськістю (I_5).

6. Своєчасність та повнота відшкодування ПДВ (I_6).

Показники I_{2-1} , I_{2-2} , I_{2-3} , I_5 виражають колективну думку громади або окремих категорій клієнтів ДПСУ, тому за своєю суттю є суб'єктивними показниками і визначаються переважно методами опитування і анкетування.

Усі показники, крім показника стабільності «правил гри», можуть бути розраховані як для системи ДПСУ у цілому, так і для податкових органів на регіональному та районному рівнях, що дозволяє проводити порівняльний аналіз якості надання послуг різними територіальними органами ДПСУ.

Розглянемо другу перспективу – «клієнти – органи державної влади та органи місцевого самоврядування». Стратегічні цілі за даною перспективою полягають у розвитку функцій ДПСУ в системі державної влади: фіскальної та регуляторної. Виходячи з точки зору інтересів клієнтів – органів влади – запропоновано вимірювати якість діяльності органів ДПСУ за наступними критеріями:

1. Повнота сплати податків і зборів (I_7).

2. Легалізація тіньового сектору (I_8).

3. Інтеграція в єдиний інформаційний простір органів державної влади (I_9).

4. Стимулювання розвитку економіки (I_{10}).

5. Рівень добровільного виконання податкових зобов'язань (I_{10}).

Якщо показники I_7 , I_8 є суто економічними, то показник I_9 є якісним і характеризує інформаційну взаємодію органів ДПСУ з іншими суб'єктами держави у віртуальному адміністративному просторі. Даний показник вимірює прогрес ДПСУ в контексті виконання програми інформаційного розвитку системи державної влади, затвердженої постановою КМУ від 24 лютого 2003 р. «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд». Показник «рівень добровільного виконання податкових зобов'язань» (I_{10}) пов'язаний із показниками «забезпечення умов добровільної сплати податків» за перспективою «клієнти – платники податків» та показником ефективності діяльності за фінансовою перспективою.

Зазначені показники дають можливість оцінити діяльність ДПСУ з різних позицій: перший – з точки зору інтересів держави, другий – зручності для платників податків, третій – фінансової ефективності діяльності ДПСУ. Усі показники за перспективою «клієнти – держава» можуть бути розраховані для окремих податкових органів та системи ДПСУ в цілому, що дає можливість їх використання у діяльності як керівництвом ДПА України, так і підпорядкованих податкових органів у розрізі регіонів і районів.

Третя перспектива – «інновації, навчання та розвиток». Дана перспектива відображає стан внутрішніх складових системи ДПСУ, які, згідно з проведеним морфологічним аналізом, поділяються на наступні укрупнені блоки: управлінська підсистема, операційна підсистема, персонал, послуги. Ступень досконалості процесів, що безпосередньо пов'язані з наданням публічних послуг у сфері оподаткування, вимірюється показниками за перспективами «клієнти – платники податків» та «клієнти – влада». Перспектива «інновації,

навчання та розвиток» містить показники, які характеризують інші основні складові системи ДПСУ, а саме:

1. Управлінська підсистема (I_{12}), характеризує досконалість процесів управління за двома аспектами: управління поточною діяльністю (I_{12-1}); інноваційна зрілість (I_{12-2}).

2. Технологічна зрілість (I_{13}) – інтегральний показник, складається з наступних: рівень інформаційно-аналітичного забезпечення процесів (I_{13-1}); стандарти бізнес-процесів (I_{13-2}).

3 Персонал (I_{14}) є інтегрованим показником, який розглядає кадрове забезпечення в органах ДПСУ за такими аспектами: кваліфікація персоналу (I_{14-1}); якість умов праці (I_{14-2}); етика поведінки персоналу (I_{14-3}).

Остання складова показника «персонал» (I_{14-3}) вимірює дотримання працівниками ДПСУ етичних норм поведінки, які визначені законами України «Про державну службу» та «Про державну податкову службу в Україні», а також розробленим Департаментом модернізації та розвитку ДПА України в 2004 р. «Кодексом честі працівника органу державної податкової служби України».

Необхідно зауважити, що Українською асоціацією управління проектами «Укрнет» використовується модель технологічної зрілості, у якій під терміном «технологічна зрілість» розуміють «міру готовності підприємства до керування своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу» [5]. На нашу думку, таке визначення є прийнятним при вимірюванні розвитку проектно-орієнтованих організацій, але при оцінці діяльності державних інституцій, зокрема органів ДПСУ, що мають суто функціональну структуру, змісту даного показника більш підходить термін «інноваційна зрілість». Щоб уникнути плутанини в понятійному апараті, необхідно чітко визначити сфери застосування та тлумачення кожного терміну. Так, у застосуванні до вимірювання діяльності ДПСУ під терміном «показник технологічної зрілості» розуміється інтегрований показник, зміст якого полягає у припущенні, що організація (орган ДПСУ) може вважатися технологічно зрілою за умов:

належного рівня інформаційно-аналітичного забезпечення процесів, яке відповідає вимогам до діяльності публічних організацій в епоху розвитку інформаційного суспільства (I₁₃₋₁), зокрема, забезпеченість робочих місць в органах ДПСУ сучасною обчислювальною технікою, засобами комунікації, усіма інформаційними ресурсами районного, регіонального та центрального рівнів, необхідними для якісного виконання функціональних обов'язків; наявності розроблених стандартів організації бізнес-процесів, що відповідають кращим зразкам податкових служб розвинутих країн ЄС (I₁₃₋₂).

У розвитку внутрішніх процесів і системних складових зацікавлені не тільки керівництво і колектив ДПСУ, а і зовнішні клієнти публічних послуг – органи державної влади та платники податків, оскільки управлінська підсистема, персонал, розвиток технологій створюють підґрунтя для виконання податковими органами зовнішніх функцій, якість яких зумовлює якість надання публічних послуг. Так, між показниками якості надання публічних послуг і якості умов праці, на перший погляд, немає безпосереднього зв'язку, але від останнього залежить плинність кадрів, рівень професійних захворювань, продуктивність праці, фактичний (явочний) фонд робочого часу та інші фактори, що впливають на виконання органами ДПСУ своїх основних функцій.

Усі показники за перспективою «інновації, навчання та розвиток» можуть бути розраховані як для системи ДПСУ в цілому, так і для окремих її органів. Навіть, показники досконалості бізнес-процесів, які визначаються централізовано наказами і розпорядженнями ДПАУ, може дещо варіюватися в різних територіальних органах, що зумовлено особливостями їх структури і власної нормативно-розпорядчої бази, різницею у трактуванні працівниками положень нормативно-розпорядчих актів центрального рівня, якщо останні припускають неоднозначність тлумачення, іншими факторами.

Наступна перспектива – фінансова. Якщо для комерційних організацій головною ціллю діяльності є отримання прибутку, для організацій публічного сектору фінансові показники показують, наскільки раціонально використовуються бюджетні кошти на їх утримання. У застосуванні до умов

ДПСУ фінансова результативність її роботи вимірюється показником повноти збору податків (перспектива «клієнти – держава»), показники фінансової перспективи характеризують ефективність роботи податкових органів (відношення суспільно визначених вигод до витрат на їх утримання).

Оцінювання за цією перспективою розвитку повинне здійснюватися з позицій інтересів керівництва ДПСУ та державної влади. Головна стратегічна ціль розвитку, що відповідає даній перспективі – підвищення фінансової ефективності роботи ДПСУ до рівня податкових служб розвинутих країн. Перспектива оцінюється за такими показниками: структура і використання бюджету органів ДПСУ (I_{15}); бюджет розвитку (I_{16}); ефективність адміністрування податків (I_{17}) (рис. 2).

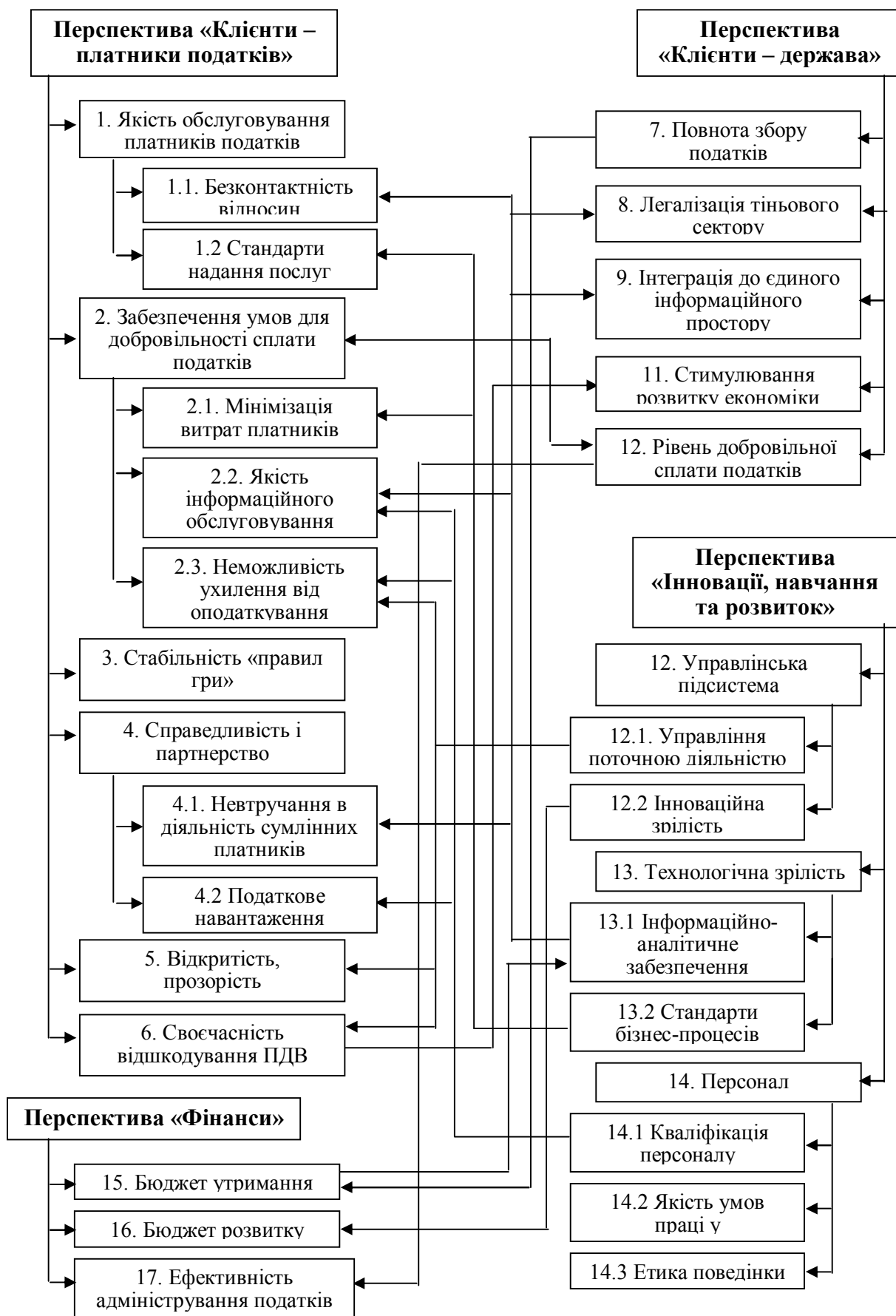


Рис. 2. Модифікована BSC для вимірювання стратегічного розвитку ДПСУ

Отже, нами отримано систему показників на основі BSC, призначену для комплексного вимірювання поточного стану ДПСУ і наближення його до бажаного, що відповідає стратегічному баченню. Система є ієрархічною і складається з 17 взаємопов'язаних показників першого рівня, з яких 6 є інтегрованими, та містять 14 показників другого рівня. 10 показників вимірюють ступень задоволеності певних категорій осіб та розраховуються на основі анкетування, опитувань, зокрема через Інтернет. Інші (21 показник) розраховуються на основі інформації з баз даних ДПСУ, або визначаються експертним методом на основі об'єктивних даних діяльності органів ДПСУ.

Розробка стратегії досягнення стратегічних орієнтирів розвитку ДПСУ з урахуванням зазначених дозволить забезпечити ефективне використання державних інвестицій у розвиток податкової служби України.

На основі отриманих результатів дослідження далі буде сформовано концептуальну модель стратегічного рівня управління розвитком ДПСУ.

Список використаних джерел

1. Звіт Наглядової ради з питань реалізації програми модернізації Державної податкової служби України / Джеймс Оуенз, Юп Ван Люнтерен, Віталій Ільїн, Матс Генрікссон ; 22 травня 2009 р. // Вісн. податкової служби України. – 2009. – № 28. – С. 9–11.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию : Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-Бизнес. 2004. – 416 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. ; 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
5. Модель Технологической Зрелости (СММ). – Режим доступа : <http://www.tenstep.com.ua/open/0.0.1.1СММ.htm>. – Загол. с экрана.
6. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании : Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. – М. : ООО «И. Д. Вильямс». – 2003. – 304 с.
7. Про внесення змін до Стратегічного плану розвитку державної податкової служби України на період до 2013 року : наказ Державної податкової адміністрації України від 29 вересня 2005 р. № 420. – Режим доступу : http://www.sta.gov.ua/control/uk/publish/article...cat_id=57011.
8. Проект «Модернізація державної податкової служби України – 1» : Ключові показники, за якими оцінюється виконання проекту модернізації // Офіційний сайт Державної податкової адміністрації в Одеській обл. – Режим доступу : http://www.nalog.od.ua/modern1.php?article_id=4536.

9. *Чикаренко О.* Збалансована система показників як інструмент модернізації державної податкової служби України / О. Чикаренко // Вивчення та запровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 24 листопада 2009 р., м. Полтава : у 2 ч. – Полтава : ПолтНТУ, 2009. – Ч. 2. – С. 111–113.

10. *Шаров Ю. П.* Муніципальні послуги: шлях до високої якості : моногр. / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухінін. – Мелітополь : ТОВ «Вид. будинок ММД», 2008. – 136 с.

Sharov Yu. P., Chykarenko O. O. Approach to measuring success of strategic goals achievement in development of State Tax Service of Ukraine.

The approach to the system of measuring of progress of achievement of strategic of development of Government Tax Service of Ukraine are proved.

Key words: Government Tax Service of Ukraine, Balanced Scorecard, strategic orientiries.

Шаров Ю. П., Чикаренко А. А. Подход к измерению успешности достижения стратегических ориентиров развития государственной налоговой службы Украины.

Обосновывается подход к построению системы измерения успешности достижения стратегических ориентиров развития Государственной налоговой службы Украины.

Ключевые слова: Государственная налоговая служба Украины, сбалансированная система показателей, стратегические ориентирсы.