

DOI 10.52363/2414-5866-2023-2-1

УДК 351:72

Біліченко А.П., аспірант УМСтаФ, м. Дніпро,

ORCID: 0000-0003-3490-9805,

Борисенко О.П., д.держ.упр., проф., УМСтаФ, м. Дніпро,

ORCID 0000-0002-2885-4986

*Bilichenko A., postgraduate student, University of Customs and Finance, Dnipro,
Borysenko O., Doctor in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department Chair of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

METHODOLOGICAL BASICS OF INCREASING MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE TAX SYSTEM OF UKRAINE

У статті розглянуто питання щодо розвитку податкової системи України як ефективної та справедливої сервісної служби. Акцентовано, що ефективність управління в податковій системі означає дієвість обраних пріоритетів, методів, моделей, інструментів управління. Це означає, що застосування інноваційних технологій в процесі управління має додати ефекту в результативності визначених показників. Під час впровадження інноваційних технологій в діяльність Державної податкової служби України вкрай необхідна ефективна система спостереження за ходом управлінських процесів. Зазначено, що важливим для реалізації стратегічних реформаторських намірів є розуміння фактичних наслідків від управлінських рішень і дій, збалансованість управлінських процесів, повнота сформованої програми реалізації і плану заходів, зацікавленість у взаємному сприянні всіх залучених сторін, якісний вплив управлінських дій на отримані результати діяльності. У цілому підвищення ефективності податкової системи України можливо лише при наявності сучасної наукової концепції удосконалювання процесу управління, побудованої на основі методологічних підходів, які дозволяють оптимізувати координацію і взаємодію всіх основних напрямів податкової системи. Акцентовано, що доцільно застосовувати методологію збалансованої системи показників, яка дозволяє зосередити увагу на функціях базового управлінського комплексу (фінансові показники результативності інноваційних трансформацій, управлінські процеси, навчання та розвиток, платники податків), яка посилює функції регулювання та контролю в управлінні по-

датковими органами, зосереджує та координує інституційні, інформаційні, методологічні інші ресурси управління навколо поставлених цілей, забезпечуючи адаптивність управління в сучасних умовах.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, податкова система, сервісно-орієнтована служба, превентивно-партнерське співробітництво, інноваційні технології, електронні сервіси, ефективність управління, збалансована система показників

The article deals with the development of the tax system of Ukraine as an efficient and fair service. It is emphasized that the effectiveness of management in the tax system means the effectiveness of selected priorities, methods, models, and management tools. This means that the application of innovative technologies in the management process should add to the effectiveness of the specified indicators. During the implementation of innovative technologies in the activities of the State Tax Service of Ukraine, an effective system for monitoring the progress of management processes is extremely necessary. It was noted that understanding the actual consequences of management decisions and actions, the balance of management processes, the completeness of the formed implementation program and action plan, the interest in mutual assistance of all interested parties, and the qualitative impact of management actions on the obtained performance results are important for the implementation of strategic reform intentions. In general, increasing the effectiveness of the tax system of Ukraine is possible only if there is a modern scientific concept of improving the management process, built on the basis of methodological approaches that allow optimizing the coordination and interaction of all the main areas of the tax system. It was emphasized that it is advisable to apply the methodology of a balanced system of indicators, which allows you to focus on the functions of the basic management complex (financial indicators of the effectiveness of innovative transformations, management processes, training and development, taxpayers), which strengthens the functions of regulation and control in the management of tax authorities, concentrates and coordinates institutional, informational, methodological and other management resources around the set goals, ensuring the adaptability of management in the tax system.

Keywords: state financial control, tax system, service-oriented service, preventive partnership cooperation, innovative technologies, electronic services, management efficiency, balanced system of indicators.

Постановка проблеми. Розвиток державного фінансового контролю в податковій системі України має за мету побудову ефективної та справедливої податкової системи шляхом забезпечення її стабільності, ясності та передбачуваності, що є однією з найважливіших умов підвищення підприємницької та інвестиційної активності для забезпечення відновлення й розвитку економіки України та її інтеграції в світовий простір. Ефективність управління в податковій системі – це дієвість обраних пріоритетів, методів, моделей, інструментів управління. Це означає, що застосування інноваційних технологій в процесі управління має додати ефекту в результативності визначених показників. Під час впровадження інноваційних технологій в діяльність Державної податкової служби України вкрай необхідна ефективна система спостереження за ходом

управлінських процесів. У цілому підвищення ефективності податкової системи України можливо лише при наявності сучасної наукової концепції удосконалювання процесу управління, побудованої на основі методологічних підходів, що дозволяють оптимізувати координацію і взаємодію всіх основних напрямів податкової системи. У даному контексті вважаємо за доцільне застосовувати методологію збалансованої системи показників, яка дозволяє зосередити увагу на функціях базового управлінського комплексу (фінансові показники результативності інноваційних трансформацій, управлінські процеси, навчання та розвиток, платники податків), яка посилює функції регулювання та контролю в управлінні податковими органами, зосереджує та координує інституційні, інформаційні, методологічні інші ресурси управління навколо поставлених цілей, забезпечуючи адаптивність управління в податковій системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів розвитку податкової системи присвячено праці учених: В. Андрущенко, З. Варналія, А. Крисоватого, Т. Крушельницької, Л. Матвейчук, П. Мельника, С. Ріппи., А. Соколовської, Л. Тарангул, І. Лютого, В. Федосова, К. Швабія, С. Юрія та інших.

Водночас у вітчизняній науковій літературі питання розвитку податкової системи в умовах інноваційних трансформацій та підвищення ефективності управління Державною податковою службою України є недостатньо дослідженим. Шляхи реформування податкової системи у напрямку розвитку електронних сервісів з комунікації податкових органів і бізнесу, превентивно-партнерського співробітництва та формування механізмів співпраці держави та бізнесу є особливо важливими.

Постановка завдання. Метою статті є визначення напрямів розвитку державного фінансового контролю в податковій системі України в умовах інноваційних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасна зміна технологічної парадигми українського суспільства, що спрямована на швидку інформатизацію і цифровізацію, вимагає від органів державного фінансового контролю, у тому числі Державної податкової служби України, реагування на виклики, що стосуються збільшення обсягів та складності господарських операцій, динамічної зміни кількості та якості суб'єктів господарювання, комунікативної реалізації між органами державної влади, бізнесом і громадянами, і створені цими трансформаціями можливості щодо підвищення якості та ефективності діяльності держави і суспільства.

Водночас зазначимо, що пріоритетом розвитку Державної податкової служби України визнано підвищення ефективності управління її діяльністю, ефективне адміністрування податків, зборів, платежів; формування іміджу служби як сервісної європейського зразка з високим рівнем професіоналізму і довіри у суспільстві [2]. Сьогодні вже цифровий формат комунікації податкових органів і бізнесу стає основним, а до кінця 2023 року Державна

податкова служба планувала повністю перейти на електронні сервіси, що дозволить забезпечити легкий і прозорий сервіс податкового адміністрування та мінімізувати особисті контакти платників податків із працівниками ДПС [3]. Разом з тим Е-реформа сприятиме оптимізації використання кадрового персоналу, підвищенню їх професійного рівня та зменшення витрат на утримання фіскального апарату [1].

Отже, впродовж усього періоду становлення податкової системи України основні зусилля спрямовувалися на формування ефективної і результативної податкової системи, що орієнтувалася на посилення механізму функціонування податків, обґрунтуванню фіскальної функції податкової системи, визначенню оптимального рівня податкового навантаження на економіку та створення сприятливих умов для діяльності добросовісного бізнесу.

Важливим для реалізації реформаторських намірів є розуміння фактичних наслідків від управлінських рішень і дій, збалансованість управлінських процесів, повнота сформованої програми реалізації і плану заходів, зацікавленість у взаємному сприянні всіх залучених сторін, якісний вплив управлінських дій на отриманні результати діяльності.

З ефективністю і результативністю публічного управління пов'язують якість управління. Сьогодні пропонується підвищити ефективність ДПС через внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності роботи податкових органів, а саме затвердження центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної фінансової політики, переліку ключових показників ефективності податкових органів та Методики їх розрахунку [4].

Затвердження ключових показників ефективності роботи податкових органів дадуть змогу оцінити, зокрема:

- повноту вжитих податковими органами заходів щодо дотримання платниками податків вимог податкового законодавства;
- рівень задоволеності платників податків послугами ДПС.

Окрім того, передбачається звітування про результати виконання переліку ключових показників ефективності та відповідальність податкових органів за їх невиконання.

Разом з тим, ми пропонуємо застосовувати підхід до підвищення ефективності ДПС через застосування принципу «управління управлінням». Одним з напрямів підвищення ефективності та результативності діяльності податкових органів є застосування сучасних методів “управління управлінням”, що забезпечують ефективність й адаптивність діючих механізмів державного регулювання у сфері податкової діяльності. Наявність існуючих проблем у функціонуванні механізмів державного регулювання податкової сфери підтверджує необхідність розробки та запровадження таких механізмів управління, у яких поєднуються акценти контролю і аналізу не лише існуючого стану, а й майбутнього; постійного моніторингу змін, що відбуваються в динамічно ро-

звиваючому інформаційному суспільстві; підвищення гнучкості і адаптованості інструментів і засобів до інноваційних змін бізнес середовища. І головне – всі дії при здійсненні функцій управління мають бути націлені на досягнення результатів, загальним знаменником яких є досягнення поставлених цілей.

Отже, вважаємо доцільним розглядати наступні ключові компоненти ефективності податкових органів в процесі впровадження інноваційних трансформацій: фінансові показники результативності інноваційних трансформацій, управлінські процеси, навчання та розвиток, платники податків (рис. 1).

Якість організації управлінських процесів в структурах податкових органів відіграє визначальну роль, оскільки результативність управлінських процесів підтверджує здатність цілеспрямовано виконувати поставлені завдання, досягати необхідного ефекту. А ефективність організації управлінських процесів характеризуватиме найкоротший і найвигідніший шлях до досягнення поставлених цілей.

Питання ефективності комунікації та взаємодії в системі органів публічного управління піднімається вже не один рік, адже спостерігається певна невизначеність щодо розподілу функції посадових осіб різних державних контролюючих служб, механізму практичної координації державних органів, які здійснюють контрольні функції. І саме неузгодженість дій загальмовує реалізацію необхідних заходів.

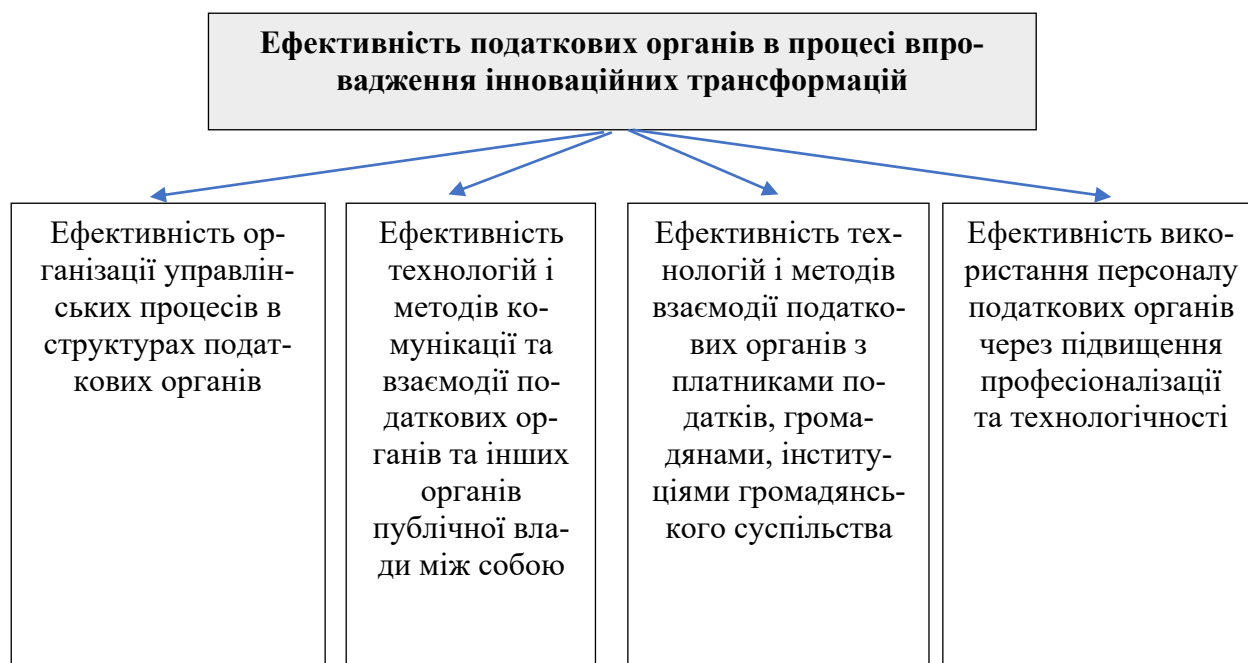


Рис. 1. Ключові компоненти ефективності податкових органів

Сучасні підходи щодо інформаційної взаємодії на базі електронного обміну інформацією податковими органами з іншими органами державної виконавчої влади та отримання повних і точних даних щодо платників податків та об'єктів оподаткування сприяє посиленню державного податкового контролю, скорочує

час на підготовку і реалізацію рішень, підвищує ефективність роботи всіх залучених структур.

Взаємодія з інститутами громадянського суспільства, бізнес-асоціаціями, що представляють інтереси платників податків, є вкрай важливою для податкової служби. І саме впровадження інноваційних технологій комунікації дозволяють ефективніше залучити громадськість до обговорення найгостріших питань у сфері оподаткування та оптимізації діяльності Державної податкової служби, виявляти проблеми податкового законодавства та віднаходити шляхи їх вирішення.

Важливим є те, що ефективність використання персоналу податкових органів може бути досягнена через підвищення професіоналізації персоналу та технологічності виконуваних робіт. Активне впровадження інформаційних цифрових технологій в податковій сфері гостро ставлять питання про підвищення кваліфікації персоналу податкових органів у зв'язку з трансформацією і цифровізацією управлінських процесів, необхідністю підбору працівників у відповідності з вимогами щодо використання високотехнологічних інформаційно-комунікаційних продуктів, систематичного навчання.

Водночас, перехід податкової служби на роботу у цифровому форматі передбачає відповідний рівень обізнаності платників податків щодо використання запропонованих інформаційно-технологічних продуктів і інструментів сервісної підтримки з надання податкових послуг, а значить потребує надання платникам податків навчальних, методичних, інформаційних, консультативних послуг засобами інформаційно-комунікаційних технологій.

З метою підвищення ефективності діяльності податкових органів в умовах інноваційних трансформацій пропонуємо використання методології збалансованої системи показників як системи управління, яка на основі інтеграції функцій базового управлінського комплексу (фінансові показники результативності інноваційних трансформацій, управлінські процеси, навчання та розвиток, платники податків) посилює функції регулювання та контролю в управлінні податковими органами. Основними перевагами такого підходу є зосередження та координація інституційних, інформаційних, методологічних й інших ресурсів управління навколо поставлених цілей, забезпечення адаптивного управління в податковій системі.

Модель управління ефективністю податкових органів в процесі впровадження інноваційних трансформацій на основі методу збалансованої системи показників ілюструє логіку даного підходу (рис. 2).



Рис. 2. Модель управління ефективністю податкових органів в процесі впровадження інноваційних трансформацій на основі методу збалансованої системи показників

Важливою функцією Державної податкової служби України є контроль за правильністю обчислення, своєчасністю та повнотою сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів до бюджету. Відповідно до методики підвищення ефективності управління в податковій системі України, першим етапом є планування показників щодо наповнення бюджету з урахуванням потенціалу розвитку і вдосконалення форм, методів, технологій і ресурсів управління.

Наступним етапом є планування управлінських процесів, які мають забезпечити отримання визначених планових показників. Це може бути наступне:

- закріплення в нормативно-правовому полі змін внаслідок інноваційних трансформацій у податковій сфері;
- забезпечення ІТ-підтримки моніторингу результативності інноваційних трансформацій;
- узгодження взаємодії щодо внутрішньо- та зовнішньо- структурного ресурсного забезпечення виконання процесів впровадження нових технологій в діяльність податкових органів;
- розвиток комунікаційних ресурсів, удосконалення комунікаційної податкової електронної платформи та технологій надання електронних податкових консультацій;
- аналіз, систематизація і класифікація звернень громадян, диференціація і деталізація чат-ботів для типових роз'яснень;
- адміністрування вебпорталу, Telegram-каналу, Facebook-сторінки ДПС та інші.

Для забезпечення управлінських процесів на основі інноваційних технологій в податкових органах мають бути відповідним чином підготовлені фахівці. Тому модель передбачає навчання та розвиток. Новітні сервіси і ресурси в податковій сфері мають бути доступні і зрозумілі для використання платниками податків. Цей напрям може бути реалізований таким чином:

- навчання для фахівців ДПС та територіальних органів ДПС щодо роботи в ІКС;
- онлайн-навчання для персоналу податкових органів щодо отримання і використання інформаційно-довідкових послуг;
- надання інформаційно-технологічної підтримки з використання інформаційних технологій, ресурсів та сервісів в податковому адмініструванні;
- формування навчальних матеріалів на основі успішних кейсів з різних напрямів для користувачів; *
- проведення роботи щодо популяризації можливостей інформаційно-комунікаційних, інформаційно-довідкових ресурсів тощо.

Крім того, для забезпечення взаємодії податкових органів з платниками податків, громадянами, інституціями громадянського суспільства функціону-

ють сервіси, які потребують постійного розвитку і вдосконалення. Тому цей напрям може містити наступне: удосконалення сервісного наповнення ІТС «Електронний кабінет» та «Єдине вікно подання електронної звітності», податкові електронні консультації, комунікаційні податкові електронні платформи, аналіз запитів для проектування нових сервісів щодо попередження, виявлення та запобігання фінансовим правопорушенням тощо.

В результаті мають бути отримані показники, що сформувалися внаслідок:

- ефективності застосування інформаційних технологій, сервісів, ресурсів у сфері оподаткування, формування звітності;
- інноваційної трансформації управлінських процесів;
- професіоналізації персоналу податкових органів;
- отримання необхідних вмій і навичок платниками податків для використання інноваційно-технологічного потенціалу, що проявляється у правильності обчислення, своєчасності та повноті сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів до бюджету, економії часу, фінансових і матеріальних ресурсів, а також підвищенні ефективності функціонування і ДПС, і платників податків.

Висновки. Ефективність публічного управління ґрунтується на тому, що управлінська діяльність спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей шляхом виконання тактичних і оперативних завдань. І від обраних пріоритетів, методів, моделей, інструментів управління залежить якість управління в податковій системі. Важливим для реалізації реформаторських намірів є розуміння фактичних наслідків від управлінських рішень і дій, збалансованість управлінських процесів, повноти сформованої програми реалізації і плану заходів, зацікавленість у взаємному сприянні всіх залучених сторін, якісний вплив управлінських дій на отримані результати діяльності. Підвищення ефективності податкової системи України можливо на основі методологічних підходів, які дозволяють оптимізувати координацію і взаємодію всіх основних напрямів податкової системи. Застосування методології збалансованої системи показників дозволяє зосередити увагу на функціях базового управлінського комплексу як фінансові показники результативності інноваційних трансформацій, управлінські процеси, навчання та розвиток, платники податків, що посилює функції регулювання та контролю в управлінні податковими органами, зосереджує та координує інституційні, інформаційні, методологічні інші ресурси управління навколо поставлених цілей, забезпечуючи адаптивність управління в сучасних умовах.

Система управління нормально функціонує в тих організаційних системах, які мають чіткі критерії оцінювання діяльності та інформацію про те, якою ціною дістаються результати, а також який ефект приносять їхні дії. То-

му перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні і виробленні конкретних пропозицій щодо критеріального оцінювання управлінських процесів в умовах розвитку інноваційних змін в податковій системі України.

Список використаних джерел:

1. Е-реформа-2023: спілкування бізнесу й ДПС переходить у цифровий формат: «Дебет-Кредит» Український фінансово-бухгалтерський портал. 14.02.2023. URL: <https://news.dtkr.ua/law/inspections/81720-e-reforma-2023-spilkuvannia-biznesu-i-dps-perexodit-u-cifrovii-format>.

2. Звіт про стан виконання Плану заходів з реалізації стратегічних цілей діяльності ДПС до 2022 року, затвердженого наказом ДПС від 30.07.2020 № 376, за 2020 рік. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/338/430665/ZV_T_GRUDEN.docx.

3. Публічний звіт ДПС за 2022 рік / Державна податкова служба України : офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/657704.html>.

4. Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності роботи податкових органів» реєстр. № 9471 від 10.07.2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1870870>].

References:

1. E-reform-2023: communication between business and SFS goes into digital format. "Debit-Credit": Ukrainian financial and accounting portal. 14.02.2023. URL: <https://news.dtkr.ua/law/inspections/81720-e-reforma-2023-spilkuvannia-biznesu-i-dps-perexodit-u-cifrovii-format>.

2. Report on the state of implementation of the Action Plan for the implementation of the strategic goals of the State Tax Service until 2022, approved by the order of the SPS dated July 30, 2020 No. 376. 2020. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/338/430665/ZV_T_GRUDEN.docx.

3. Public Tax Service Report 2022 / State Tax Service of Ukraine: official website. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/657704.html>.

4. The Draft Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine on Assessing the Effectiveness of the Work of Tax Authorities" reg. No. 9471 dated 07/10/2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1870870>.