

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ О.Н. Євтушенко

“ ____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ
ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ПОДАТКОВИХ ЗМІН**

Керівник: д.політ.н., професор
Євтушенко Олександр Никифорович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: к.н.держ.упр., доцент
Шульга Анастасія Алімівна
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 635МЗ групи
Дуда Віталіна Олегівна
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	7
1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження іміджу Державної податкової служби.....	7
1.2. Функції іміджу Державної податкової служби	14
Висновки до Розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	19
2.1. Механізми формування іміджу Державної податкової служби України	19
2.2. Професіоналізм кадрів Державної податкової служби України як основа формування позитивного іміджу цієї служби	29
2.3. Інституційне та організаційне забезпечення формування іміджу податкової служби: іноземний досвід	40
Висновки до Розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	52
3.1. Чинники, що негативно впливають на формування позитивного іміджу податкової служби України та способи їх усунення	52
3.2. Напрями налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадянськістю	59
Висновки до Розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні імідж – це не дань моди, а важлива складова діяльності будь-якого суб'єкту, особливо публічно-владних інституцій, котрі покликані реалізовувати державну політику та ефективно здійснювати управління відповідною сферою, бути конкурентоспроможними на ринку послуг та економічно привабливими для залучення нових кадрів. Досягнути всього цього допоможе позитивна суспільна думка про їх роботу. Особливо це актуально зараз, коли в Україні триває повномасштабна війна з росією і підтримка населення є критично важливою для держави у протистоянні з підступним ворогом. І буде не менш актуальним у післявоєнний період для подальшого підтримання партнерських, відкритих і довірливих відносин громадян із публічними установами та їх працівниками, забезпечення іміджу та авторитетності нашої держави серед світової спільноти.

Безпосередньо формування позитивного іміджу Державної податкової служби України потрібно, насамперед, для забезпечення національної економічної безпеки та наповнення бюджетів різних рівнів, недопущення поширення таких негативних явищ у суспільстві як корупція, хабарництво, непотизм (кумівство), налагодження ефективної комунікації з громадськістю та міжнародними партнерами, а також для розуміння публічними службовцями власної ролі і значення у процесі виконання завдань і функцій держави.

Враховуючи зазначене, питання позитивного іміджу Державної податкової служби України в умовах сучасних податкових змін та повномасштабного вторгнення є вкрай важливим та актуальним, яке потребує розроблення науково обґрунтованих положень і практичних рекомендацій по його формуванню.

Стан наукової розробки теми. Загальні питання іміджу відображено у

наукових працях: О.І. Величка, М.Й. Дмитренко, О.Г. Лавренка, І.В. Пантелейчука, В.І. Панченка, О.М. Чечеля й інших вчених. Дослідженням формування іміджу безпосередньо податкової служби займаються: К.С. Глущенко, О.Ю. Луцький, Е.В. Мамонтова, В.О. Мишакова, О.В. Ревенко, І.А. Сімеоніди, О.О. Соріна, І.М. Тесленок, В.М. Фесюнін та інші науковці.

Метою роботи. Дослідження процесу формування позитивного іміджу Державної податкової служби України в умовах сучасних податкових змін.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких *завдань*:

- охарактеризувати теоретичні засади дослідження іміджу Державної податкової служби України;
- проаналізувати механізми формування іміджу Державної податкової служби України;
- розглянути професіоналізм кадрів Державної податкової служби України як основу формування позитивного іміджу цієї служби;
- узагальнити іноземний досвід інституційного та організаційного забезпечення формування іміджу податкової служби та визначити можливості його впровадження в Україні;
- обґрунтувати шляхи формування позитивного іміджу Державної податкової служби та запропонувати напрями їх вирішення на сучасному етапі.

Об'єктом роботи є формування іміджу вітчизняних публічно-владних установ на сучасному етапі.

Предметом роботи є імідж Державної податкової служби України.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даної роботи є загальнонаукові і спеціальні методи дослідження. Так, наприклад, для розкриття змісту основних понять дослідження було використано формально-логічний метод. На основі правового і системного методів охарактеризовано механізми формування іміджу Державної податкової служби України. Застосування структурно-функціонального методу дало

можливість розглянути професіоналізм кадрів податкової служби України як основу формування позитивного іміджу. За допомогою аналітичного методу узагальнено іноземний досвід інституційного та організаційного забезпечення формування іміджу податкової служби та визначено можливості його впровадження в Україні. Використання причинно-наслідкового аналізу та методу прогнозування дало можливість виявити проблеми формування позитивного іміджу податкової служби та запропонувати шляхи їх вирішення на сучасному етапі.

Наукова новизна дослідження. Дане дослідження є самостійною роботою, в якій отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають особливості формування позитивного іміджу Державної податкової служби України в умовах сучасних податкових змін.

Дістало подальшого розвитку:

- формулювання способів усунення чинників, що негативно впливають на формування позитивного іміджу податкової служби;
- розробка напрямів налагодження взаємодії податкової служби з громадськістю та розробки заходів щодо їх посилення.

Практичне значення результатів. На основі аналізу нормативно-правової бази і наукових праць з публічного управління, у кваліфікаційній роботі досліджено процес формування позитивного іміджу Державної податкової служби України в умовах сучасних податкових змін. Результати дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності податківців та інших представників публічно-владного сектору щодо формування позитивного іміджу їх установ; у науково-дослідній діяльності для вироблення дієвих способів підвищення рівня суспільної довіри та налагодження взаємодії із громадськістю для формування позитивної думки населення про роботу органів влади та їх працівників.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі однієї доповіді на XXVII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2024:

досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 6-10 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок, основного тексту – 72 сторінки. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 19 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1. **Понятійно-категоріальний апарат дослідження іміджу Державної податкової служби**

Перш ніж говорити про імідж публічно-владної установи взагалі, та безпосередньо імідж податкової служби, варто розглянути, що собою являє імідж як наукова категорія та практична складова діяльності учасника суспільних відносин.

Поняття «імідж» є відносно новим, яке, на думку більшості науковців, вперше було вжито австрійським психологом З. Фрейдом у 30-х роках ХХ ст. У подальші роки дане поняття використовували переважно в США виключно у комерційних цілях (наприклад, для рекламування різних товарів і послуг). На початку 60-х років минулого століття слово «імідж» почали вживати у політичній діяльності у зв'язку з появою нових методів, технологій та інструментів проведення й організації виборчих кампаній [38]. Сьогодні це поняття є настільки часто вживаним, воно увійшло в категоріальний апарат різних суспільних наук (публічного управління, політології, соціології тощо). Не зважаючи на це, дотепер немає єдиного підходу до інтерпретації цього поняття.

В англійській мові «імідж» має мінімум п'ять значень, однак найчастіше воно вживається у значенні «образ», що у перекладі означає імітацію, подібність образу об'єкта або особи (див. Рис. 1.1). У відомому словнику англійської мови – Вебстерський словник, поняття «імідж» визначено як «штучну імітацію чи піднесення зовнішньої форми якого-небудь об'єкта» [75, с. 12].

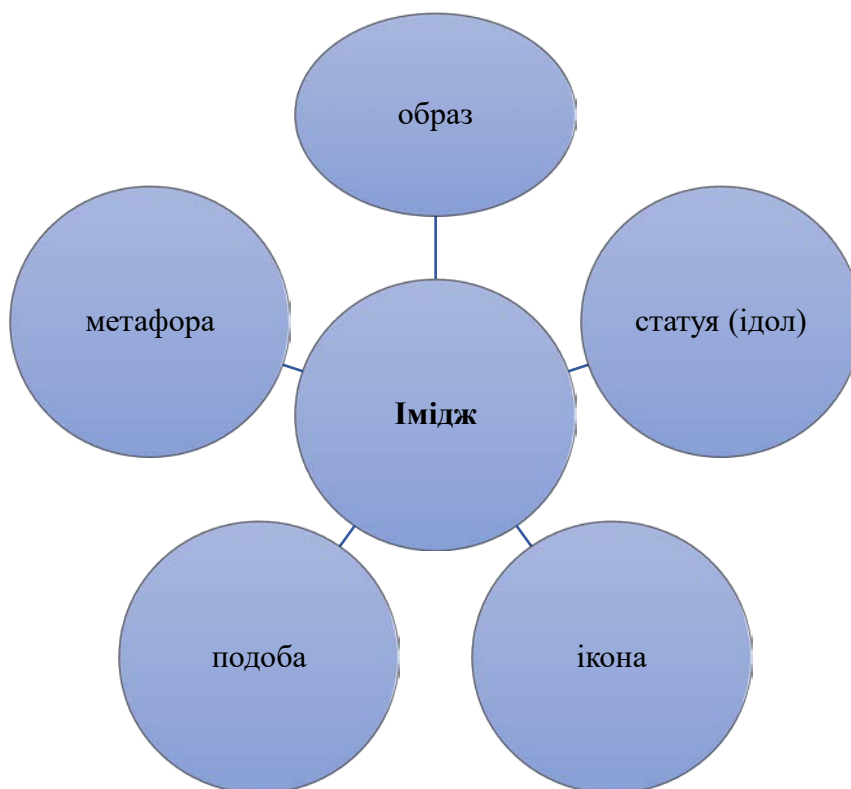


Рис. 1.1. Різномаспектне використання слова «імідж» в лексикології англійської мови

В Україні використання слова «імідж» у загальному вжитку відбулось також відносно нещодавно. Так, наприклад, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» визначено, що це «громадська думка, уявлення про когось, щось; репутація, образ спрямований на формування громадської думки чи уявлення про неї» [6, с. 78].

У свою чергу, більшість вітчизняних фахівців при тлумаченні слова «імідж» зупиняються на його значенні як «образу». Але справа в тому, що така інтерпретація даного терміну була б допустимою, але в українській мові слово «образ» має сім значень:

- «1) зовнішній вигляд кого-, чого-небудь;
- 2) специфічна для літератури і мистецтва конкретно-чуттєва форма відображення дійсності;
- 3) те, що вимальовується, постає в чий-небудь уяві;

- 4) зображення зовнішнього вигляду кого-, чого-небудь (про портрет, фотографію, скульптуру і т. ін.);
- 5) відображення в свідомості явищ об'єктивної дійсності;
- 6) обличчя;
- 7) ікона» [56, с. 560-561].

Тому враховуючи це, на наш погляд, доречно використовувати поняття «імідж» у значенні «образ», оскільки саме це слово найширше розкриває сутність іміджу.

У більш вузькому трактуванні поняття «імідж», цікавим, на наш погляд, є позиція В.Г. Королька, який вважає, що це «мислене уявлення про людину, товар чи інститут, яке цілеспрямовано формується в масовій свідомості» [22, с. 222]. Схожою є позиція Е.В. Мамонтової, яка визначає імідж як «образ людини, організації, послуги та сума вражень, які складаються у свідомості людини та визначають відношення до них» [28, с. 90-91].

Деякі дослідники визначають імідж як «більш чи менш адекватний реальному суб'єктові образ особистості, який складається в масовій свідомості на свідомому і підсвідомому рівнях» [23, с. 331]. Водночас, О.І. Величко, думку якого ми поділяємо, наголошує на тому, що імідж – це «штучно сформований за допомогою зовнішніх регуляторів в свідомості суб'єкта сприйняття, емоційно забарвлений образ певного об'єкта, який відображає уявлення суб'єкта про характеристики, притаманні об'єкту» [7, с. 211].

Хотілося б зацентувати увагу на те, що імідж створюється з конкретною чітко визначеною метою – справити таке враження, щоб сформувати у людей потрібну думку про когось, а далі вже і саме відношення до щось або до когось [58].

Виходячи з наведених тлумачень іміджу можна узагальнити, що дане поняття має подвійну природу – взаємозв'язок і взаємовплив двох аспектів іміджу – зовнішнього і внутрішнього (див. Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Подвійність природи поняття «імідж»

На практиці дуже часто відбувається підміна понять, коли слово «репутація» використовують у значенні імідж. На наш погляд, це не є коректним, оскільки репутація «являє собою загальну думку, яка створилася в певних колах про переваги й недоліки цієї людини, свого роду його фірмовий знак, характеристику, передану з уст у вуста» [18, с. 125]. Іншими словами репутація формується з уявлень про індивіда чи організацію, натомість імідж «орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість» [24, с. 203].

Якщо говорити про імідж організації, то це - складна категорія, оскільки саме люди, які працюють в організації формують/створюють її імідж. У загальному сенсі під ним розуміють «визначене відображення в індивідуальній чи масовій свідомості не тільки певних характеристик об'єкта або явища, а й зовнішніх атрибутів, таких як бренд, товарна марка, логотип, стиль ділової етики та ін.» [28, с. 91]. Більш детально імідж організації деякі вітчизняні дослідники визначають як «комплекс складних характеристик установи та ставлення до неї з боку її аудиторії» [53, с. 204]. Такими характеристиками на думку Є.В. Ромата є: «моральні принципи, місія, корпоративні філософські довгострокові цілі, стандарти поведінки та зовнішнього вигляду» [53, с. 204]. Безпосередньо М.Й. Дмитренко вважає,

що поняття імідж організації має два аспекти: «описовий (інформаційний), який характеризує образ організації або сукупність усіх уявлень (знань), та оцінювальний, що передбачає оцінку і певні емоції, котрі можуть проявлятися з різною інтенсивністю, оскільки певні риси образу організації можуть викликати відчуття прихильності або осуду» [12, с. 162-163].

Отже, імідж організації є сформований у свідомості людей стійкий образ, який виник внаслідок певного інформаційного і діяльнісного впливу, а також індивідуального сприйняття кожного окремого індивіда та прямо залежить від соціально-економічної та політичної ситуації в країні. Зважаючи на викладене, можна виокремити ключові ознаки, які розкривають соціально-психологічну природу іміджу публічно-владної установи, якою по факту є Державна податкова служба України, що представлені на Рис. 1.3.

- 1) суб'єктом формування іміджу виступає громадськість або її частина;
- 2) подвійність об'єкту – включає в себе як колективний імідж (коли мова йде про безпосередньо орган влади), так і індивідуальний імідж публічного службовця – працівника відповідного органу влади;
- 3) формується внаслідок інформаційного і діяльнісного впливу та індивідуального сприйняття, а також політичної та соціально-економічної ситуації в державі;
- 4) є відносно стійким образом/уявленням, яке водночас може змінюється зі зміною певних обставин (наприклад, зміна влади) чи конкретного проміжку часу;
- 5) прямо залежить від морально-ідеологічних, політичних та інших поглядів суб'єкта сприйняття, а також від його емоційності;
- 6) спроможність справляти вплив на поведінку людей, їх бажання та вибір;
- 7) штучний образ створюваний за допомогою зовнішніх чинників;

Рис. 1.3. Характерні ознаки іміджу публічно-владної установи

Імідж Державної податкової служби України є цілісним образом, що складається із різних складових, активізація/удосконалення яких і формує позитивне чи негативне ставлення громадян до цієї служби.

Свого часу американський фахівець по зв'язкам з громадськістю К. Шенфельд виокремив чотири складові іміджу будь-якого органу влади. Це:

- 1) імідж послуги – наскільки якісні й потрібні публічні послуги, які надає орган влади;
- 2) імідж управлінський – наскільки ефективно й оперативно здійснюється управління органом влади;
- 3) імідж громадський – який рівень активності органу влади в суспільно-публічному управлінні;
- 4) імідж органу влади як роботодавця – який рівень заробітної плати, які умови праці й організації робочого місця та яке ставлення до публічних службовців як до працівників [72, с. 78].

Погоджуючись із позицією К. Шенфельда, пропонуємо таку структуру іміджу Державної податкової служби України (Рис. 1.4.), доповнюючи її іншими елементами та представляючи їх в ієрархічному співвідношенні:



Рис. 1.4. Структура іміджу Державної податкової служби України

Спираючись на запропоновану нами структуру іміджу Державної податкової служби України, хотілося б підкреслити, що немає якогось головного чи другорядного елементу. Моделюючи таку ієрархічну будову ми хотіли підкреслити, що саме керівник має виступати тим прикладом, дивлячись на який його підлеглі – публічні службовці, працюють та поведуть себе на найвищому рівні. Відповідно такі високопрофільні фахівці із політкоректним і терпимим ставленням до оточуючих добросовісно виконують свої професійні обов'язки, надаючи якісні публічні послуги. У свою чергу, результативність й оперативність у роботі служби свідчить про грамотне здійснення організаційно-управлінської діяльності. Це все, в цілому, сприятливо впливає на громадян та їх відношення до публічно-владної інституції й у кінцевому підсумку формує суспільний образ – імідж Державної податкової служби.

Окремо хотілося б додати, що вітчизняна дослідниця С.В. Колосок до структури іміджу органу влади включає і такий елемент як його візуальний імідж. На її думку, це «уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації» [21, с. 11]. За сучасних умов інтер'єр, безбар'єрна доступність, зручність приміщень, наявність санітарної кімнати, води тощо відіграють важливу роль у сприйнятті громадянами публічно-владних установ як таких, які є «дружніми» і орієнтованими на потреби і можливості людей. Тому погоджуючись із С.В. Колосок вважаємо за доречне окремо виділяти у структурі іміджу податкової служби візуальний імідж.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна узагальнити, що іміджем Державної податкової служби України є комплексний, відносно стійкий, емоційно забарвлений та штучно створений у свідомості всього населення або його частини образ органу влади, шляхом певного інформаційного і діяльнісного впливу, а також індивідуального сприйняття кожного окремого індивіда залежно від його морально-ціннісних установок,

безпосереднього управління самою службою та соціально-економічної і політичної ситуації в державі.

1.2. Функції іміджу Державної податкової служби

Імідж – це не просто образ чогось або когось, сформований в уявленні людей, тим більш, якщо ми говоримо про імідж публічно-владних інституцій. Це віддзеркалення того, як вони функціонують та наскільки якісно й оперативно задовольняють запити населення. Імідж організації несе певне функціональне навантаження, визначаючи її здатність виконувати певну роль у публічно-управлінській системі держави.

Якщо безпосередньо вести мову про імідж Державної податкової служби України, то йому властиві такі функції як:

1) регулятивна. Сфера публічного управління складається із низки напрямів, складних взаємодій та множинних взаємозв'язків, суб'єктів та об'єктів управління, регулювання якими є однією із найважливіших функцій публічно-владних інститутів. Таке регулювання, насамперед, направлено на вироблення взаємної довіри, що об'єднує всіх учасників публічно-управлінських відносин. Як показує практика, імідж вітчизняної податкової служби може суттєво впливати на налагоджування певних регулятивних процесів у сфері публічного управління, викликаючи у населення асоціації щодо важливості, необхідності й ефективності діяльності державного інституту, який відповідає за реалізацію фіскальної (бюджетно-податкової) політики держави. Імідж, що породжує у населення відчуття впевненості у якості, надійності, відповідальності, справедливості податкової служби є своєрідним мотиватором для дотримання податкового законодавства, виведення бізнесу з тіні, підтримання податкових реформ в країні;

2) індикаторна – показує (ілюструє) рівень довіри/недовіри населення до податкової служби. Оскільки в основі будь-якого іміджу надважливе місце займає саме довіра. Відповідно імідж Державної податкової служби є певним показником неупередженості й об'єктивності її дій, стану і ступеня актуалізації та задоволення суспільних потреб, а також утвердження справедливості оподаткування. Більше того, високий рівень довіри населення до податківців свідчить про вирівнювання соціально-економічної ситуації в країні, підвищення рівня взаємодії податкових інспекторів і суспільства, покращення соціально-психологічного самопочуття самих працівників податкової служби та якості роботи Державної податкової служби України, взагалі;

3) інформативна – здійснення поінформування (повідомлення) суспільства про публічно-управлінську діяльність владних інституцій, що забезпечує конституційне право людей на вільний доступ до повної й об'єктивної інформації про оточуюче середовище. У даному випадку інформація стосується існування самого інституту оподаткування, його особливостей, механізмів функціонування, дієвості тощо. Інформуючи суспільство про вітчизняну систему оподаткування та його роль, позитивний імідж Державної податкової служби України сприяє формуванню загальної картини навколишнього світу для громадян, усуває невизначеність, збільшує розуміння та інтерес людей до публічного управління, сприяючи підвищенню рівня довіри до представників влади, тим самим попереджає виникнення негативних ситуацій і різного роду суспільних протестів [10, с. 98]. Окремо з цього приводу хотілося б зазначити, що інформація може бути об'єктивною та необ'єктивною. Ми всі з вами чудово розуміємо, що інформація у всі часи використовувалась як своєрідний маніпулятивний інструмент позитивного чи негативного забарвлення, зважаючи на те хто, яким чином і для чого (з якою метою) його застосовує. Не є винятком й інформація про роботу Державної податкової служби, яка може висвітлюватись по-різному і, відповідно, сприйматися громадянами

неоднозначно. Тому так важливо максимально грамотно освітлювати роботу Державної податкової служби України в засобах масової інформації;

4) презентативна. Іміджмейкери стверджують, що ключовою задачею іміджу на сучасному етапі суспільного розвитку є формування потрібного або задуманого враження/судження про когось або про щось. Для іміджу податкової служби це враження повинно відповідати конкретній меті та загальній стратегії державної податкової політики. Імідж податкової служби спрямований на те, щоб формувати у суспільства позитивне ставлення до оподаткування і розуміння того, що це необхідний і невід'ємний елемент нормального функціонування держави. Інакше кажучи, імідж Державної податкової служби «презентує» роботу органів влади, зокрема у сфері оподаткування, і є водночас складовою частиною іміджу всієї держави;

5) ресурсна – означає, що імідж податкової служби сприяє мобілізації, розподілу та продуктивному використанню людських, фінансових, інфраструктурних, інформаційних, нормативних та інших видів ресурсів для ефективного її функціонування. Так, наприклад, позитивний імідж, підвищуючи престиж податкової служби, може сприяти залученню висококваліфікованих кадрів з приватного сектору на роботу в податкові органи влади;

6) комунікативна, суть якої полягає у тому, що податкова служба, як й інші види публічної служби, – це своєрідний «місток» між державою і громадянином, що покликаний допомагати реалізувати і захищати права й свободи останніх. Водночас, імідж податкової служби – це форма відображення суспільних зв'язків і відносин, показник ступеня справедливості, доброчесності, економічної доцільності й справедливості існуючих у суспільстві порядків. У даному випадку ключову роль відіграють прямі контакти громадян із представниками податкової служби, що є підґрунтям для формування їх оціночного судження в цілому про імідж Державної податкової служби;

7) організуюча, яка стосується, перш за все, внутрішньо-управлінської організації Державної податкової служби і полягає у здатності іміджу цієї служби об'єднувати представників одного адміністративно-правового статусу, професії, а також виражати власну індивідуальність, що у сукупності формує корпоративну ідентичність і культуру персоналу вказаної служби. Іншими словами імідж податкової служби відображає самооцінку працівників і їх мотивованість та ставлення до роботи, а також рівень психологічного клімату у колективі. Саме через цю функцію виявляється міцний взаємозв'язок і взаємовплив між такими структурними елементами іміджу Державної податкової служби як імідж керівника, імідж працівників та соціальний імідж [26, с. 227].

Отже, імідж Державної податкової служби України є важливою складовою ефективного функціонування цієї служби, який здійснює такі функції як: регулятивну, індикаторну, інформативну, презентативну, ресурсну, комунікативну та організуючу. Комплексне поєднання цих функцій посилює роль та значення іміджу податкової служби у сфері публічного управління, формуючи позитивне ставлення громадян до податкових органів влади та їх працівників, тим самим здійснюючи сприятливий вплив на результативність роботи цієї служби та інших публічно-владних інституцій.

Висновки до Розділу 1

Імідж Державної податкової служби України – це комплексний, відносно стійкий, емоційно забарвлений та штучно створений у свідомості всього населення або його частини образ органу влади, шляхом певного інформаційного і діяльнісного впливу, а також індивідуального сприйняття кожного окремого індивіда залежно від його морально-ціннісних установок,

безпосереднього управління самою службою та соціально-економічної і політичної ситуації в державі.

Імідж Державної податкової служби є важливою складовою ефективного функціонування цієї служби, який здійснює такі функції як: регулятивну, індикаторну, інформативну, презентативну, ресурсну, комунікативну та організуючу.

РОЗДІЛ 2

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Механізми формування іміджу Державної податкової служби України

Останнім часом імідж вітчизняних органів публічної влади набуває все більшого впливу і використовується управлінцями й політиками у процесі управління країною з метою підвищення ефективності роботи публічно-владних інститутів і задоволення відповідних потреб громадськості. Враховуючи це, особливого значення набуває питання механізмів його формування, особливо в умовах воєнного стану та реформаторських змін в країні.

У загальному плані формування іміджу публічно-владної установи можна розглядати з урахуванням таких двох паралельних процесів, що представлені на Рис. 2.1.

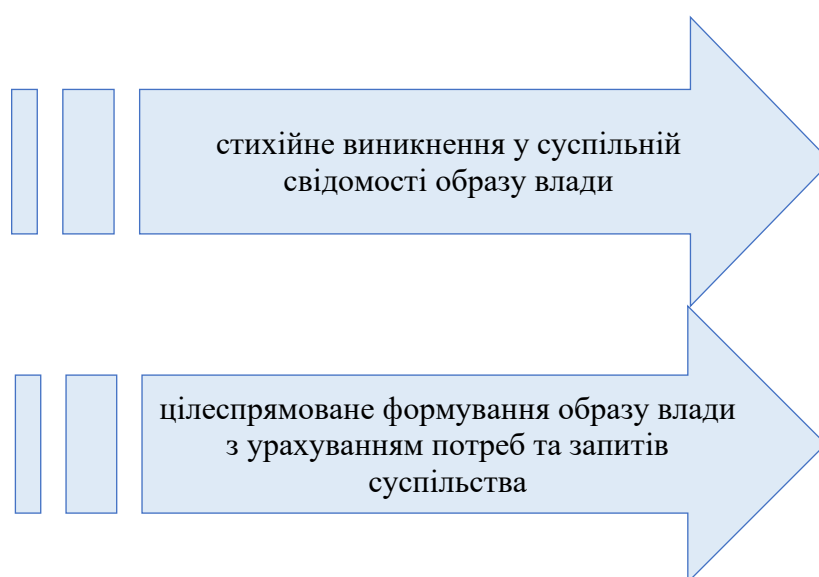


Рис. 2.1. Процеси формування іміджу публічно-владної установи

З урахуванням зазначеного на Рис. 2.1., хотілося б підкреслити, що якщо над створенням іміджу публічно-владної установи не ведеться цілеспрямована робота, то образ, який буде сформований у свідомості людей не відповідатиме реальному стану. Це прямо позначиться на загальному ставленні населення до влади, поглибить його недовіру до публічно-владних структур та посилить існуючі протиріччя у суспільстві [66, с. 670]. У контексті цього варто окремо виділяти показники, які допомагають сформувати у громадській свідомості позитивне ставлення до органів влади та їх представників. Таким показниками, на думку Ю. Падафета є:

- 1) «ефективність діяльності як цілісної структури, так і окремих її функціональних одиниць;
- 2) упорядкованість, згуртованість і монолітність державної організації;
- 3) рівень культури, зокрема етичні норми;
- 4) ставлення співробітників до своєї установи та її керівників;
- 5) стиль взаємодії з макро- та мікросередовищем;
- 6) відображення і врахування потреб населення, менталітету громадян та історичних особливостей місцевості» [63, с. 7].

Якщо узагальнити запропоновані Ю. Падафетом показники, які допомагають сформувати у громадській свідомості позитивне ставлення до органів влади, то ключовим індикатором виступає саме загальний рівень професіоналізму їх працівників, який, у свою чергу, визначає якість надання публічних послуг населенню, відповідальність за прийняті управлінські рішення, їх швидку реалізацію, що, у загальному підсумку, сприяє підвищенню рівня суспільної довіри до органів влади. Таке формування відбувається шляхом застосування відповідних механізмів.

Механізмом формування іміджу органу публічної влади, на думку К.С. Глуценко, є «сукупність стимулів, засобів, важелів, регуляторних впливів, практичних заходів, за допомогою яких здійснюється процес формування іміджу центральних органів виконавчої влади» [9, с. 71].

Разом із тим, враховуючи те, що будь-який механізм публічного управління має організаційний характер, К.С. Глущенко зазначає, що такий механізм можна також охарактеризувати як і «сукупність різних за своєю природою конкретних організаційних елементів у механізмах, що повинні організовувати формування їх іміджу» [9, с. 71].

Та перш ніж вести мову про механізми формування іміджу Державної податкової служби України варто зацентрувати увагу на тому, що такий процес повинен відбуватися на засадах раціональної, довгострокової та науково обґрунтованої стратегії, яка відповідає вимогам сучасності. Окрім того, така стратегія, на думку О.М. Чечеля, з яким ми погоджуємося, «має ґрунтуватися на реальній оцінці ресурсів і можливостей України, визначати її місце у глобальному світі; орієнтуватися на позбавлення традиційного для української ментальності комплексу меншовартості; визначення нових, реальних цілей» [65, с. 79].

У свою чергу, І.В. Пантелейчук стверджує, що важливою стратегічною складовою іміджу органу влади є національний інтерес, на формування якого безпосередній вплив справляє реалізація «базових положень національного інтересу, засадами для якого є економічна, військова, фінансова, науково-технічна й інші потужності країни, зростання її геополітичного впливу, підвищення добробуту населення, збереження культурного, інтелектуального потенціалу суспільства» [37].

На практиці розроблення та подальша реалізація іміджевої стратегії будь-якого органу влади вимагає, насамперед, чіткого визначення принципів і завдань. Цікавим у цьому контексті є досвід Європейської Комісії, представники якої, для покращення іміджу управлінських структур Європейського Союзу, склали Білу книгу по комунікаційній політиці Європейського Союзу. У цьому документі визначено основні принципи іміджевої стратегії (див. Рис. 2.2).

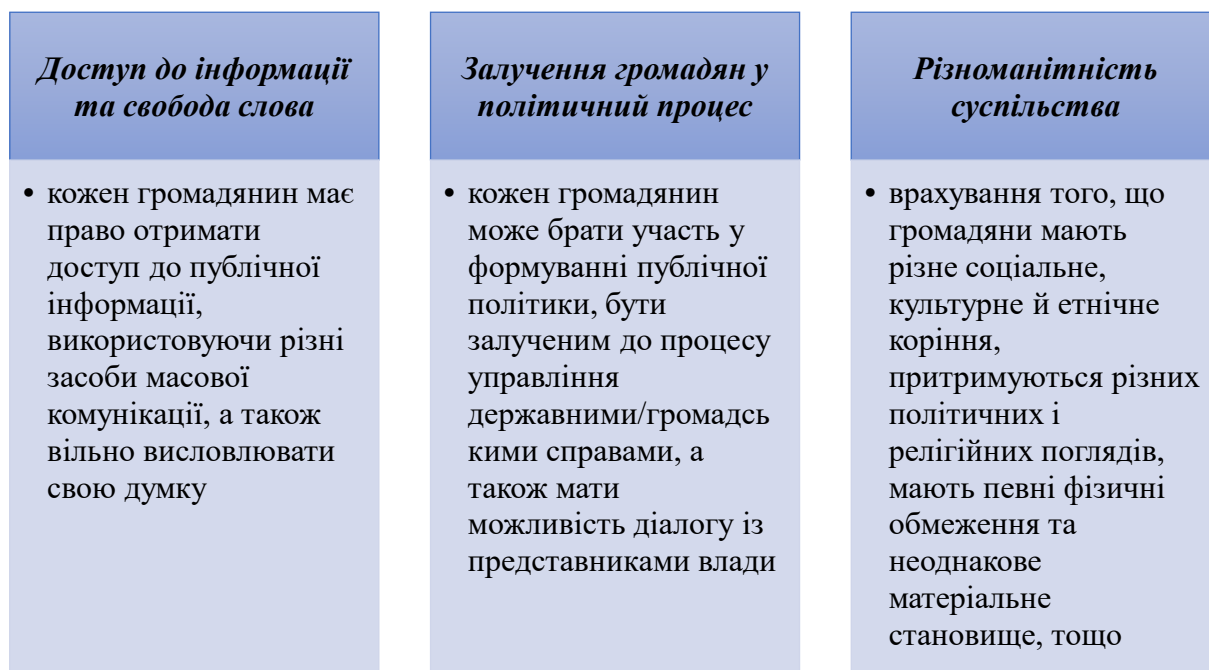


Рис. 2.2. Основні принципи іміджевої стратегії Європейського Союзу [20]

Окрім того, у Білій книзі по комунікаційній політиці ЄС визначено три основні цілі іміджевої стратегії, які витікають одна з одної і, відповідним чином, взаємопов'язані між собою (див. Рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Цілі іміджевої стратегії Європейського Союзу

Зважаючи на іноземний досвід та вітчизняну практику, ключовим пріоритетом формування іміджу Державної податкової служби України має бути налагоджена тісна співпраця з громадськістю. Адже саме така співпраця дасть можливість «почути» думки населення щодо функціонування податкових органів влади та врахувати можливі їх прорахунки і недоліки у роботі. При цьому на початку формування іміджу зазначеної служби потрібно визначити, з якою метою це робиться, яка цільова аудиторія (у свідомості кого саме має формуватися відповідний образ), а також ті риси/сторони/аспекти діяльності служби, які варто підсилити та у більшій мірі висвітлити.

Окремо каналами формування іміджу Державної податкової служби України є: засоби масової інформації (газети, інтернет ресурс, телебачення тощо), оскільки у сучасному світі вони відіграють важливу роль у процесі формування суспільної думки та прямо на неї впливають, маніпулюючи різними фактами і подіями [27].

Саме через засоби масової інформації висвітлюються різноманітні аспекти роботи Державної податкової служби України, починаючи від професійної діяльності її працівників до окремих аспектів їх громадського й особистого життя. Враховуючи це, суспільство переконане, що у такий спосіб засоби масової інформації контролюють роботу вказаної служби та її персоналу та є надійним засобом зворотної комунікації між суспільством і податковими органами влади [55, с. 140].

Якщо повернутись безпосередньо до механізмів формування іміджу Державної податкової служби України, то ці механізми повинні розроблятися та впроваджуватись на основі шести управлінських законів (див. Рис. 2.4).

Закон додавання	•у результаті злиття кількох іміджів утворюється значно сильніший імідж, який поглинає слабші складові чи характеристики
Закон віднімання	•визнання окремих незначних негативних рис образу не послаблює сильного іміджу, а в багатьох випадках робить його ще об'ємнішим
Закон ділення	•виокремлення певної риси іміджу може спричинити зміну її оцінки
Закон множення	•імідж може переноситися з об'єкта на його окремі складові
Закон поширення	•іміджеві рейтинги зростають, якщо умови поширення – комунікатор і канал – також мають позитивний імідж, або падають, якщо їхній імідж негативний
Закон контекстної подачі	•іміджеві характеристики можуть поліпшитись або погіршитись, якщо вони подаються в контексті певних подій

Рис. 2.4. Закони розробки і впровадження механізмів формування іміджу Державної податкової служби України

Окрім того, механізми формування іміджу податкової служби України мають ґрунтуватись на таких принципах-рекомендаціях як:

- створення прийняттого та оптимального образу необхідності існування та ефективності функціонування податкової служби;
- відсутність випадковостей і побічних втручань у процес формування іміджу податкової служби;
- спрямованість і вписуваність іміджу податкової служби у чітко визначену загальнодержавну політику;

- стабільність іміджу – означає, що податкові органи влади зобов'язанні постійно пристосовуватися під вже створений суспільством образ і «втискувати» себе у його рамки;
- чутливість іміджу податкової служби до важливих подій (суспільна думка визначається не словами, а подіями чи діями);
- наявність відчуття у громадськості власної причетності до роботи податкових органів влади, що зменшує інтенсивність критики населення стосовно їх діяльності;
- постійна співпраця податкових органів влади із засобами масової інформації та посилення інформаційно-комунікативної складової в їх діяльності;
- максимальне приховування недоліків роботи податкових органів влади та їх працівників.

Механізмами формування іміджу податкової служби України, на думку С.М. Серьогіна є:

- 1) основні потреби аудиторії, її окремі сегменти, і на цій основі – побудова «каркаса» іміджу органу;
- 2) доповнення «каркасу» іміджу необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості у бажаному образі суб'єкта;
- 3) перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікації у доступних для масової аудиторії формах [63, с. 5-6].

З наведеним вище переліком механізмів формування іміджу податкової служби запропонованим С.М. Серьогіним, ми не погоджуємось, оскільки вважаємо, що такими механізмами є:

- 1) правовий – сукупність засобів правового регулювання процесу формування іміджу податкової служби. Так, наприклад, ДПС 22 листопада 2021 р. видано наказ № 965 «Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022-2024 роки», в якому закріплено таку стратегічну ціль як формування її іміджу як «сервісної

служби європейського зразка з високим рівнем довіри суспільства». Для досягнення вказаної цілі у наказі визначено перелік заходів та окреслено очікуванні результати від їх провадження (див. Додаток А) [47];

2) фінансово-економічний – складають сукупність заходів з мобілізації фінансово-економічних ресурсів з метою якісної реалізації власних повноважень та ефективного здійснення управління сферою оподаткування, а також досягнення цілей її реформування;

3) організаційно-інституційний – утворює сукупність фундаментальних організаційних, політичних правил і норм формування іміджу податкової служби;

4) кадровий – підготовка висококваліфікованих кадрів податкової служби, зокрема в умовах реформаторських змін, що ефективно реалізують державні завдання;

5) науковий – забезпечує вивчення тенденцій, закономірностей розвитку демократичного врядування, науково обґрунтовує формування іміджу податкової служби, формулює пропозиції і заходи щодо його покращення;

6) політичний – забезпечує формування публічної політики у сферах життєдіяльності суспільства та відповідальності за скоєння адміністративно-фінансових правопорушень і вчинення злочинів у відповідній сфері;

7) інформаційно-технологічний – застосування засобів комп'ютерних й інших інноваційних технологій, (наприклад, запровадження електронного урядування, створення інтернет-порталів тощо) з метою формування позитивного іміджу податкової служби;

8) моніторинговий – з одного боку передбачає всебічне і постійне відстеження й коригування різних механізмів формування іміджу податкової служби та оцінки її результатів, а з іншого – моніторинг за діяльністю публічно-владних інституцій, які перебувають у певних зв'язках із Державною податковою службою України;

9) мотиваційний, який являє собою сукупність командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів, призначення яких – зацікавити як самих працівників податкової служби, так й інших членів суспільства у формуванні позитивного іміджу зазначеної служби з метою підвищення рівня суспільної довіри до цієї служби [9, с. 73].

Ми вважаємо, що ці механізми будуть працювати лише у тому випадку, якщо під час їх застосування будуть здійснюватися наступні заходи:

1) безперервний моніторинг та відстеження позицій, думок, ставлення громадськості щодо роботи Державної податкової служби України;

2) аналіз впливу роботи податкової служби на суспільство, коригування її діяльності у випадку виникнення конфлікту/суперечностей з окремими громадянами чи групами людей;

3) встановлення/налагодження й утримання двосторонніх відносин між податковими органами влади і громадськістю [60, с. 11];

4) формування соціально орієнтовної, продуманої державної інформаційної політики щодо вітчизняної системи оподаткування, відповідальності за порушення приписів і вимог фінансово-податкового контролю та вчинення податкових правопорушень;

5) періодичне проведення соціологічних досліджень стосовно соціально-економічного й кредитно-фінансового самопочуття населення країни та його відношення до вітчизняної податкової служби;

6) побудова трьохсторонньої моделі співпраці: Державна податкова служба України – представники громадськості (наприклад, громадські організації) – засоби масової комунікації;

7) управління персоналом (підбір кваліфікованих кадрів, створення умов для підвищення рівня їх фаховості, забезпечення можливості кар'єрного росту, належна організація робочого простору тощо) [9, с. 73].

Пропонуємо включити вищевикладене у зміст «Концепції формування іміджу органів публічної влади України», проєкт якої має бути розроблений

урядом для удосконалення в цілому роботи органів влади та посилення авторитету держави. Окрім того, у цьому документі варто визначити:

- методичне забезпечення, формування та підтримання позитивного іміджу публічно-владних інституцій та, зокрема, податкових органів. У цьому контексті необхідно проаналізувати фактори та чинники, що впливають на формування іміджу, визначити інструменти і методи його формування тощо;

- організаційне забезпечення формування іміджу публічно-владних інституцій та, зокрема, податкових органів влади. У даному випадку мова йде про удосконалення роботи підрозділів/відділів, які займаються питаннями взаємодії і комунікації із представниками засобів масової інформації, проведення різного роду брифінгів, зустрічей, тренінгів тощо;

- інформативне забезпечення формування іміджу публічно-владних інституцій та, зокрема, податкових органів влади. Тобто організація та забезпечення вільного доступу до інформації про роботу цих структур на основі реалізації принципів відкритості, прозорості та об'єктивності; корегування їх діяльності з урахуванням суспільної думки.

Отже, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що механізмами формування іміджу Державної податкової служби України є цілісна система стимулів, засобів, регуляторних впливів і практичних заходів правового, фінансово-економічного, організаційно-інституційного, кадрового, наукового, політичного, інформаційно-технологічного, моніторингового та мотиваційного характерів.

Ці механізми мають розроблятися та впроваджуватись, ґрунтуючись на загальноприйнятих принципах та відповідних управлінських законах, дотримання яких сприятиме формуванню позитивного іміджу вказаної служби. Окрім того, зазначені механізми повинні застосовуватись на практиці разом із налагодженою комунікацією з громадськістю.

2.2. Професіоналізм кадрів податкової служби України як основа формування позитивного іміджу цієї служби

Вітчизняна кадрова політика зорієнтована на професіоналізм та утвердження норм демократичного громадянського суспільства, яка за сучасних умов – воєнний стан і реформаторські зміни – має стати ефективним інструментом розбудови всіх сфер його життя. Проте аналіз існуючої ситуації засвідчує, що існуючий стан кадрового потенціалу органів публічної влади та кадрової роботи із персоналом не відповідає вимогам часу, що у підсумку впливає на формування позитивного іміджу публічно-владних інституцій, у тому числі і Державної податкової служби України.

Як правило, вирішення будь-якої функціональної чи галузевої проблеми розпочинається з аналізу стану справ у певній сфері та розробці заходів для її вирішення. Особливо це важливо сьогодні, на сучасному етапі державотворення, коли нова генерація публічних службовців з глибокою і повноцінною базовою професійною освітою ще не сформувалася, коли ще недостатньо підготовлено, не створено необхідної для нашої держави «критичної маси» високоосвічених, професійно і духовно досконалих управлінців [8, с. 97].

До цього хотілося б ще додати, що в умовах трансформації українського суспільства логічним явищем є увага до розробки певної організаційно-правової концепції якісного кадрового забезпечення публічного управління, яка теж трансформується залежно від сумісних історичних і політичних кроків держави й суспільства, де перемоги й поразки, успіхи та проблеми є спільним здобутком. Це взаємозв'язок загальносуспільної і кадрово-управлінської проблеми, причинно-наслідкова залежність останньої від непослідовності й незавершеності державної політики стосовно «кадрового забезпечення системи публічного управління, що дає право розглядати розвиток кризових проблем через дефіцит

наукового забезпечення організаційно-правових і соціально-психологічних засад роботи з кадрами у процесі розробки і здійснення суспільних реформ в державі» [25, с. 9].

Сьогодні немає жодного питання функціонування податкової служби, яке б не залежало від професіоналізму її кадрів, що, у свою чергу, вимагає цілеспрямованої підготовки фахівців, які можуть компетентно виконувати покладені на них відповідні функції і завдання держави. Насамперед, від них вимагається вміння виробляти і приймати управлінські рішення, впроваджувати їх у життя, реалізовувати відповідні державні програми, проекти та реформи, встановлювати зв'язки та оцінювати результати двосторонньої взаємодії з представниками громадськості, політичними й управлінськими інститутами. Ми вважаємо, що від професійної компетентності і ділової активності кадрів податкових органів влади, знання та ділові якості яких дозволяють ефективно вирішувати управлінські завдання у сфері оподаткування, від їх здорового прагнення до самовдосконалення і просування по службовій кар'єрі залежить успіх від впроваджуваних у державі реформ, особливо в умовах воєнного стану.

Формування професійно підготовлених, політично незалежних, політкоректних та стресостійких кадрів Державної податкової служби України, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін, неможливо без відповідної підготовки й високого професіоналізму публічних службовців у цій сфері – освічених і мотивованих людей, які можуть зробити життя суспільства кращим, дивляться на державні справи далекоглядно, стратегічно і прогнозовано. При цьому, професійна діяльність кадрів податкової служби повинна задовольняти їх самих і надавати впевненості у важливості їх повсякденної роботи [33, с. 70]. А тому слід розглядати публічного службовця (податківця), як особистість, що має індивідуально-психологічні особливості, світогляд, що повинно враховуватись під час організації його професійної діяльності.

Сьогодні професіоналізм кадрів «Державної податкової служби України тісно пов'язаний із бурхливим розвитком науково-технічного прогресу, професійна діяльність яких все далі йде вперед у напрямі поєднання таких сутнісних сторін, як творча, пізнавальна, виховна, регулятивна, управлінська, споживча, естетична». Як наслідок, у змісті професії публічного службовця все в більшій мірі реалізується саме творчий потенціал працівника, що висуває нові вимоги до його професійної підготовки [17, с. 237]. Більше того, за сучасних умов професіоналізм не можна уявити без політкоректності, вона є складовою його частиною. Тому що професіоналізм не тільки про рівень підготовки, знань і досвіду публічного службовця, а про культуру його мови і поведінки, ставлення до оточуючих і навколишнього світу.

Як відомо, термін «професіонал» походить від слова «професія», що трактується як основний рід занять, трудової діяльності, яка потребує підготовки і є джерелом існування. Професія – сукупність набутих людиною спеціальних знань, умінь і навичок, які дають їй можливість виконувати встановлені займаною нею посадою трудові функції [1, с. 112].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» слово «професія» характеризується, як «рід занять, трудової діяльності». «Професія» також «вимагає певних знань і навичок», спеціальної підготовки, а професіоналізація – оволодіння якою-небудь професією «як своїм постійним заняттям» [6, с. 1177].

Професія, на думку вітчизняного фахівця з управлінсько-етичних питань В.І. Панченко є «готовністю до виконання суспільно доцільної діяльності, що перетворює світ і максимально розкриває творчий, інтелектуальний і духовний потенціал особистості» [43, с. 225]. Науковець стверджує, що професія, як соціальний процес, «пов'язана з певними предметами, знаряддями і результатами праці, які стають засобом людської діяльності, тобто засобом перетворення природи, створення суспільних

відносин, і тим самим, засобом індивідуального розвитку людини» [43, с. 225].

Професія у публічному управлінні розглядається, як «вид діяльності, занять особи, яка володіє комплексом спеціальних знань та практичних фахових умінь і навичок, набутих унаслідок поглибленої і спеціальної підготовки, а також досвіду роботи і спілкування із різними соціальними групами» [11, с. 14].

Виходячи зі змісту поняття «професія», ми можемо визначити, що таке «професіоналізм», яке за своєю суттю є багатогранним. Одні вчені обмежують зміст цього терміну виключно сферою професійних компетенцій фахівця, інші – лише як психологічну якість особистості, яка оволоділа певною професією [30, с. 15]. У цьому сенсі нам імпонує думка І.М. Хоржевської, яка стверджує, що професіоналізм є «вищим щаблем у розвитку людини як суб'єкта пізнання, праці, спілкування, критерієм рівня якого є ступінь відповідності знань, умінь і навичок фахівця сучасним досягненням науки і практики в цій області» [64, с. 112].

З позиції науки публічного управління, професіоналізм являє собою «глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності» [11, с. 318]. У більш вузькому значенні, професіоналізмом є «здобута у процесі професійного розвитку якість людини, що відповідає вимогам професії або перевищує їх та полягає у досконалому знанні фахівцем своєї справи, сутності роботи, що виконується, способів і засобів досягнення поставленої мети, здатності інноваційно мислити і приймати ініціативні рішення, відкритості до набуття нового досвіду» [16, с. 370].

Отже, професіоналізм – це особлива властивість людей систематично й ефективно виконувати трудові завдання із заданими показниками якості. У понятті «професіоналізм» відображається такий рівень виконання роботи, який відповідає стандартам та об'єктивним вимогам і потребам, що існують у суспільстві. Людина набуває цю багатокомпонентну властивість у результаті

спеціальної підготовки/навчання/тренувань та накопичення особистого досвіду роботи [3].

Якщо говорити про професіоналізм у контексті публічної служби та формування її іміджу, то це, по-перше, наявність вищої освіти з кваліфікацією бакалавра чи магістра, що дозволяє виконувати публічному службовцеві не лише фахові функції, але й загальні функції управління; по-друге – якісне виконання службових завдань і функцій, що характерні для конкретного виду публічно-владної діяльності чи сфери публічного управління [33, с. 70]. Іншими словами, професіоналізм – це здатність публічних службовців чи їх колективу «визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах законодавчо визначених повноважень» [34, с. 153].

Для публічних службовців професіоналізм – це не тільки одна з основних вимог, що визначає професійну діяльність працівників, але й необхідна законодавча умова, без якої неможливе отримання права на здійснення відповідних посадових повноважень [29, с. 169]. Схожою у цьому контексті є думка В.В. Васильєва, який вважає, що професіоналізм – це, насамперед, здатність публічного службовця визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи виконання поставлених перед ним завдань у межах законодавчо визначених повноважень [5, с. 68].

Відповідно до ст. 4 Закону України «Про державну службу» професіоналізм – це «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону» [45].

Враховуючи вищевикладене, можна виокремити ключові ознаки професіоналізму кадрів Державної податкової служби України, досягнення

відповідного рівня якого прямо впливає на формування позитивного іміджу цієї служби. Це такі ознаки як:

- наявність умінь і навичок для виконання публічними службовцями своїх посадових обов'язків, що базуються на широкій загальнокультурній, політологічній, економічній, правовій та іншій підготовці, яку надає базова вища освіта, та поглибленій фаховій підготовці, яка отримується майбутнім публічним службовцем під час здобуття кваліфікації спеціаліста або магістра та набуття необхідного практичного досвіду роботи;

- систематичне якісне виконання службовцями своїх посадових обов'язків;

- просування кар'єрними сходами, що забезпечує динамізм у системі публічної служби, залучення нових кадрів, удосконалення методів управління організацією, у тому числі управління персоналом, налагодження і поширення зв'язку з населенням, унеможливує розвиток застою, консерватизму, бюрократизму, корупції та інших негативних явищ в управлінні публічними справами та в країні у цілому;

- поєднання змінності кадрів зі стабільністю кваліфікованих, добросесних та ініціативних працівників, із своєчасним – обґрунтовано потрібним їх просуванням по службі або переведенням на інші відповідальні ланки управлінської діяльності з урахуванням їх побажань, кваліфікації і досвіду;

- одночасне поєднання на публічній службі кваліфікованих, досвідчених працівників, які передають свій досвід і навички молодим та мало досвідченим (як практики) спеціалістам [3].

З психолого-акмеологічного погляду професіоналізм у діяльності кожного публічного службовця характеризується: високим рівнем кваліфікації і продуктивності роботи; оптимальною інтенсивністю і напруженням робочого процесу; відчутною надійністю та низькою опосередкованістю (незалежність від зовнішніх факторів); високою організованістю та умінням використовувати сучасні засоби для вирішення

службових завдань; суттєвою стабільністю, продуктивністю та точністю. Варто підкреслити, що кожна з наведених характеристик професіонала містить компонент саморегуляції стану як необхідного елемента досягнення професійної майстерності [3].

Професіоналізм передбачає формування інтелекту – здатність до вирішення різних завдань і засвоєння нової інформації, що далі трансформується в інтелектуальну культуру і культуру мислення, вироблення й оптимальне поєднання яких неможливе без здобуття професійних знань. У свою чергу, інтелектуальна культура та культура мислення людини впливає на процес формування її іміджу (див. Рис. 2.5).

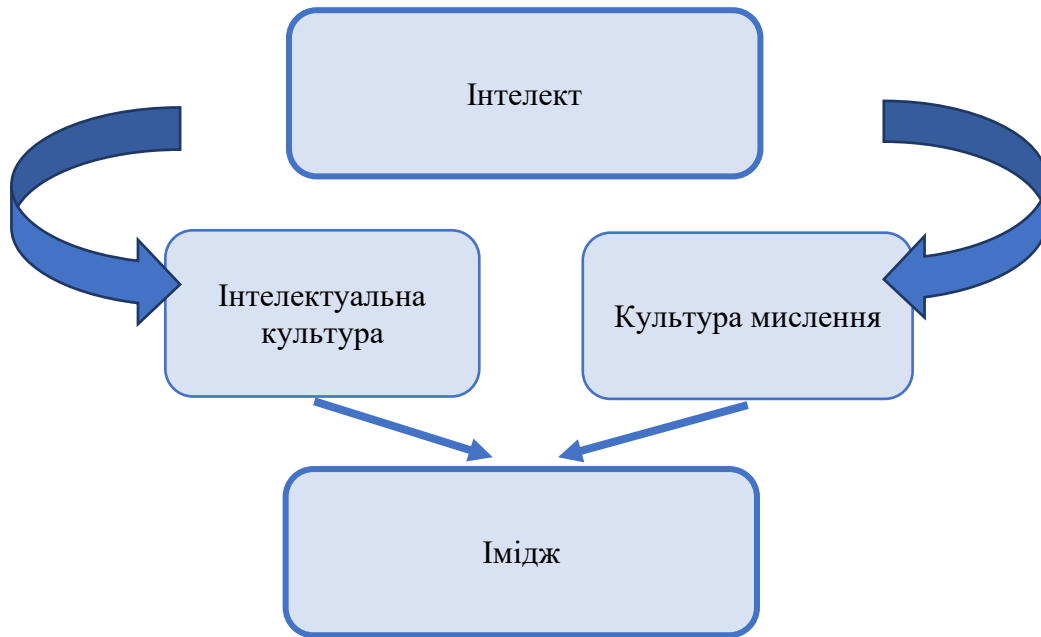


Рис. 2.5. Зв'язок між інтелектом та формуванням іміджу публічного службовця

Інтелектуальна культура, як наголошує В.І. Панченко, передбачає, що для інтелектуальної діяльності необхідний певний запас знань, значну частину якого мають становити саме професійні знання. Відповідно інтелектуальний розвиток включає в себе і професійну компетентність. При цьому межа між ними досить умовна. Оскільки творчість, уміння знаходити

принципово нестандартні рішення вимагають наявності критичного і логічного мислення, володіння знаннями з різних суспільних галузей. Водночас, важливим є культура мислення, без якої не можна реалізувати себе як професіоналу.

Таким чином, професіоналізм можна охарактеризувати, як здатність людини до високопродуктивної праці при наявності загальних і професійних знань. Саме ці критерії визначають інтелектуальний потенціал фахівців. Однак залежність між рівнем загальноосвітньої підготовки і професіоналізмом не завжди є показовою. Оскільки освіта є лише «фундаментом» для вироблення професіоналізму, на формування якого впливають і багато інших чинників (наприклад, мотивація, умови праці, самоконтроль, зовнішнє та внутрішнє оточення, особистісні риси людини тощо) [43, с. 225-226].

Як зазначив свого часу колишній начальник Головного управління державної служби України (сьогодні НАДС) Т.В. Мотренко (2003-2011 рр.): «Система підготовки кадрів публічної служби – це проблема, яка має бути розв’язана за сприяння Програми розвитку публічної служби. Власне така система створена, але вона орієнтована на заповнення вакууму. Нині від кількості слід переходити до якості, що можна досягти лише в поєднанні теорії і практики» [32, с. 5].

Ми повністю погоджуємося із Т.В. Мотренко і вважаємо, що дійсно сьогодні існує значна кількість осіб із вищою фаховою освітою, які працюють на публічній службі, проте якість тих послуг, які вони надають населенню у процесі здійснення своєї діяльності, доволі низька. Тому на сьогоднішній день варто приділяти підвищену увагу не факту наявності відповідної вищої освіти в публічних службовців, а саме якості тих знань, якими вони володіють, і які вони здатні ефективно застосовувати на практиці.

Отже, професіоналізм публічного службовця – це особлива його властивість систематично й ефективно виконувати службові завдання із

заданими показниками якості. Іншими словами, у понятті «професіоналізм» відображається такий рівень виконання роботи, який відповідає стандартам та об'єктивним вимогам, що існують у суспільстві. Відповідно службовець може набути цю властивість у результаті спеціальної підготовки й нагромадження професійного досвіду, а може лише вважатися «професіоналом». Враховуючи зазначене, варто говорити про двозначне розуміння професіоналізму публічних службовців – у широкому і вузькому сенсі (див. Рис. 2.6).

Окремо варто сказати, що професіоналізація кадрів публічної служби трактується дещо інакше. Так, наприклад, О.Ю. Оболенський та В.М. Сороко визначають професіоналізацію кадрів публічної служби як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених соціальних інститутів, які забезпечують формування, виявлення та розвиток особи, надання їй допомоги у професійному самовизначенні та професійній самоідентифікації, застосуванні та формуванні професійного досвіду. При цьому під професійним самовизначенням розуміють вибір особою сфери діяльності, професії. У свою чергу, під професійною самоідентифікацією – самооцінку відповідності своїх здібностей, потенційних можливостей, рис характеру відповідно до вимог певної сфери діяльності, професії, посади [35, с. 21].

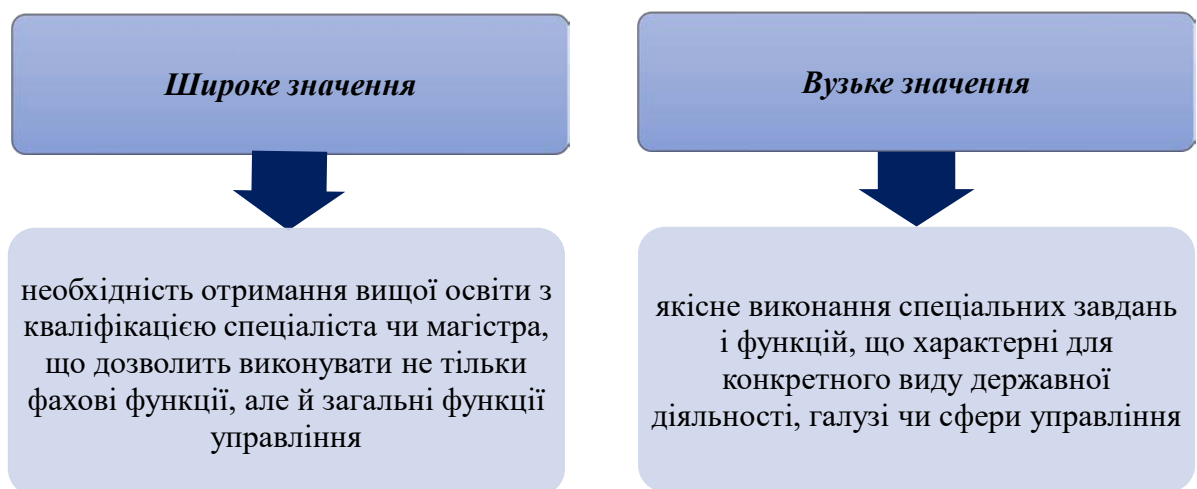


Рис. 2.6. Двозначне розуміння професіоналізму публічних службовців

Зважаючи на це, ми можемо говорити про те, що структурно професіоналізм кадрів Державної податкової служби являє собою певну цілісну систему, яка представлена на Рис. 2.7.

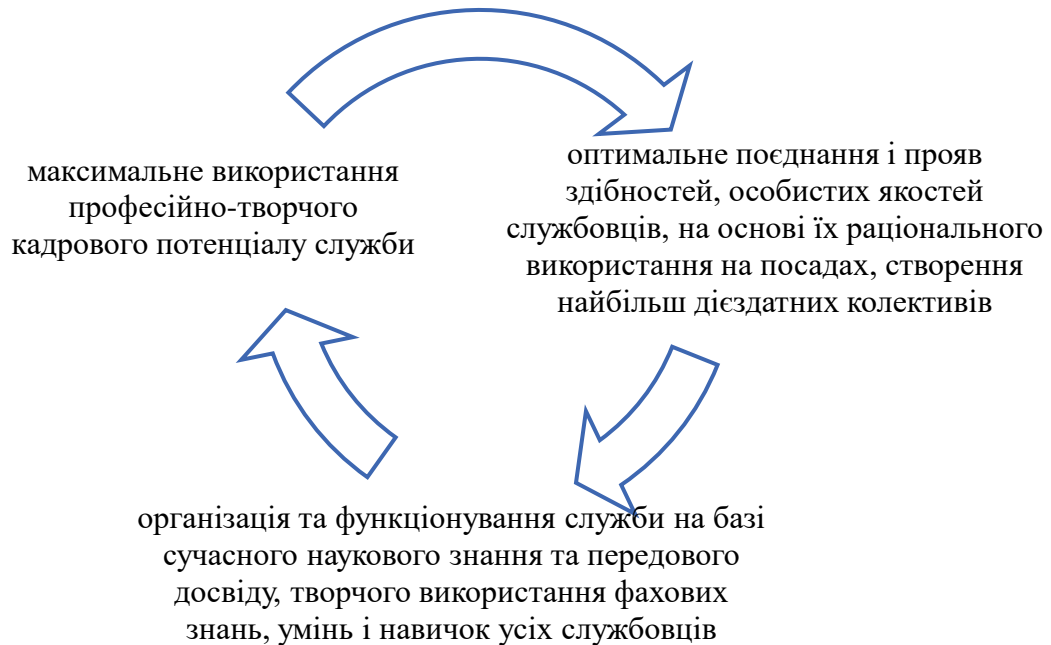


Рис. 2.7. Система професіоналізації кадрів Державної податкової служби України

Зазначимо, що сьогодні вимоги до рівня професійної підготовки працівників Державної податкової служби України, досить високі. Оскільки професійні обов'язки вимагають від службовців високої компетентності, ділової ініціативи, нового мислення, оволодіння прогресивними методами управління. Враховуючи це, система професіоналізації кадрів публічної служби має забезпечити випереджальне і безперервне їх професійне зростання протягом усієї трудової діяльності. Однак, варто відмітити, що темпи підвищення професійного рівня публічних службовців відстають від динамічних змін у суспільних відносинах, потреб формування і здійснення ефективного публічного управління. Наявні кадрові технології не стали дієвими інструментами підвищення професіоналізму публічних службовців. Значно впливає на якість персоналу органів влади рівень кадрової культури керівників, статус і професіоналізм кадрових служб, їх відповідальність за

якість і раціональне використання професійного потенціалу публічних службовців. Більше того, динаміка розвитку публічної служби, як соціально-правового і професійного інституту, відстає від запитів і потреб сучасного суспільства. При цьому це стосується як питань організації, так і питань забезпечення управління кадровими процесами [3].

Незважаючи на значні позитивні зрушення у професіоналізації кадрів публічної служби такі як: застосування технології дистанційного навчання, утворення елітних груп з керівних посад публічної служби і змін в організації їх навчання тощо, існує ряд проблем. На жаль, практика свідчить, що навчання майбутніх кадрів публічної служби недостатньо пов'язане із практичним виконанням їх майбутніх службових обов'язків. Не приділяється належна увага навчанню резерву кадрів, організації ефективної самоосвіти публічних службовців, включаючи організацію їх консультування. Отримання додаткової професійної освіти не підкріплюється відповідною мотивацією, матеріальними й моральними стимулами, недостатньо пов'язане з рівнем оплати праці публічних службовців, з їх кар'єрним просуванням [29, с. 169]. Це все у підсумку впливає на формування позитивного іміджу публічно-владних інституцій. Не є винятком у цьому і Державна податкова служба.

Відповідно враховуючи зазначене, ми вважаємо, що кадрова політика Державної податкової служби України повинна спрямовуватись на предметно-практичну діяльність по укомплектуванню служби професійно підготовленими працівниками, які здатні на рівні сучасних вимог та нормативних засадах якісно виконувати у межах своїх посадових повноважень завдання і функції цієї служби. На наш погляд, достатньо розробити й запровадити механізм прямої залежності просування по службі публічного службовця від його кроків по підвищенню свого професійного рівня, що прямо позначиться на рівні професіоналізації податкової служби та її іміджі.

Отже, професіоналізм кадрів Державної податкової служби України як основа формування позитивного іміджу цієї служби являє собою сукупність найкращих особистісних рис та фахових умінь і навичок службовця, які формуються протягом усього його життя. Це індикатор якості їх роботи, від чого наряду залежить якість надання публічних послуг населенню та ефективність здійснення функцій і завдань держави у сфері оподаткування, що у підсумку і формує імідж всієї служби. У свою чергу, професіоналізація кадрів вказаної служби є комплексним і безперервним процесом становлення працівників як високо кваліфікованих фахівців, що починається з моменту вибору майбутньої професії та завершується, коли працівники припиняють трудову діяльність на публічній службі.

2.3. Інституційне та організаційне забезпечення формування іміджу податкової служби: іноземний досвід

На сьогодні, враховуючи потребу у концептуальному реформуванні вітчизняної системи публічного управління та окремих суспільних сфер, не можна залишити осторонь і такий важливий напрям як удосконалення організаційної структури та правового забезпечення функціонування Державної податкової служби України для забезпечення ефективності їх подальшої діяльності та формування відповідного іміджу. У цьому контексті, на наш погляд, варто проаналізувати досвід інституційного механізму й організаційної структури податкових органів інших країн та визначити можливості його впровадження в нашій державі.

Загально у світі існує чотири інституційні механізми організації і функціонування податкової служби. Це механізми у вигляді:

- 1) єдиного напіваавтономного органу (далі – ЄНАО);

- 2) єдиного напівавтономного органу, який звітує перед спеціальною Радою чи колегіальним органом, сформованим із компетентних посадових осіб (далі – ЄНАОР);
- 3) окремої дирекції Міністерства фінансів (далі – ОДМФ);
- 4) численних дирекцій Міністерства фінансів (далі – ЧДМФ) [74, с. 129, 214-216, 289].

Перший механізм являє собою таку організацію фіскального органу, при якій усі функції, у тому числі організаційні (наприклад, управління персоналом, управління технологіями, управління ресурсами тощо), зосереджені у цьому єдиному органі. Його керівник (за відсутності Ради керуючих) звітує безпосередньо перед Міністром відповідного відомства (як правило, Міністерства фінансів) [73, с. 82]. Подібний вид інституційної організації податкової служби характерний для таких країн, як Австралія, Угорщина, Данія, Ісландія, Іспанія, Південна Корея, Норвегія, Чилі та ін.

Другий механізм, на відміну від першого, передбачає, що податковий орган влади звітує перед спеціально створеною Радою (при цьому керівник податкової служби залишається підзвітним відповідному Міністру), яка, у свою чергу, є додатковою контролюючою ланкою і складається як з представників виконавчої влади (керівників відомств і департаментів суміжних сфер відповідальності), так і зі сторонніх учасників – консультантів з фіскальних питань, юристів, сертифікованих бухгалтерів й ін.

До переліку функцій цієї Ради відноситься: додатковий контроль, оцінка ефективності її діяльності та прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку служби. Фактично наявність Ради забезпечує більш прозору діяльність податкових органів і дозволяє здійснювати контроль не лише з боку органів публічного управління, але і з боку професійно обізнаних представників громадськості. За таким принципом функціонують органи податкової служби англосаксонських країн: Великобританії, США, Канади. Крім того, аналогічну форму мають і податкові органи влади в Аргентині, Мексиці та Болгарії.

Відповідно до третього механізму, правомочністю здійснювати адміністрування податків і зборів наділена окрема дирекція Міністерства фінансів, при цьому виконання організаційно-управлінських функцій (наприклад, розробка і реалізація кадрової політики, матеріально-технічне й інформаційне забезпечення, фінансування тощо) зосереджено на рівні Міністерства фінансів. Подібним чином організована робота податкової служби у таких країнах як Саудівська Аравія, Франція, Швейцарія.

Четвертий механізм інституційної організації і функціонування податкової служби передбачає розподіл фіскальних функцій між різними структурними підрозділами у межах одного або декількох міністерств. Така модель притаманна Бельгії, Греції, Люксембургу та Польщі [54, с. 32].

Незважаючи на те, який інституційний механізм організації і функціонування податкової служби обрала та чи інша держава, органи, що реалізують функції у сфері оподаткування є різними. Так, наприклад, в Австрії, Польщі, Словенії та Чехії – це Міністерство фінансів, у Бельгії – Фіскальна служба, в Болгарії, Данії та Хорватії – Податкова адміністрація, в Естонії та Швеції – податкова та митні ради, в США – Служба внутрішніх доходів, у Швейцарії – Департамент фінансів, у Південно-Африканській Республіці – Служба доходів, у Сінгапурі – Орган внутрішніх справ.

Різноманітні інституційні механізми організації і функціонування податкової служби впливають на кількість та різновид податків і зборів, що сплачуються у тій чи іншій країні. Так, наприклад, у більшості країн світу прямі та непрямі податки адмініструються єдиним державним податковим органом. Водночас у таких країнах як Індія, Люксембург, Малайзія, Мальта і Кіпр адміністрування податків здійснюється окремими управліннями/відомствами, які, як правило, є частиною внутрішньої структури Міністерства фінансів [57, с. 259].

У 32 країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), які контролюють надходження внесків на соціальне страхування, 19 країн для цього створили окремі соціальні агентства, а 5 –

надали можливість податковим органам займатися таким контролем; в 15 із 18 країн, які не є членами ОЕСР, контроль за сплатою внесків на соціальне страхування з боку податкових органів є стратегічним пріоритетом, що підтверджується тим, що 8 країн уже обрали такий підхід. У свою чергу, 34 країни мають окремі органи для адміністрування податків та митних платежів; з них 18 країн надали право контролювати надходження від акцизів митним, а не податковим органам (див. Додаток Б) [74, с. 308].

З урахуванням зазначеного можна зробити висновок, що той чи інший інституційний механізм організації і функціонування податкової служби звужує сферу адміністрування податків, зборів та обов'язкових платежів або значно її розширює.

Поряд із інституційним механізмом організації і функціонування податкової служби суттєвий вплив на адміністрування податків і зборів має організаційна структура податкових органів влади, яка може будуватися на наступних моделях. У світі таких моделей існує три:

- 1) організаційна модель за видами податків;
- 2) організаційна модель за видами платників податків;
- 3) функціональна організаційна модель (див. Додаток Б) [69].

Спочатку організаційна структура податкових служб у світі формувалася за видами податків. У рамках даного підходу виділяли багатофункціональні підрозділи, що відповідали за окремі групи або види податків. Але їх незалежність від інших могло супроводжуватися високою неефективністю подібної організаційної структури. Прихильники даної моделі, думку яким ми підтримуємо, доводять, що «групування ключових функцій за уніфікованою структурою управління підвищує узгодженість роботи податкових органів на усіх рівнях» [68, с. 117]. Однак, поряд із перевагами моделі «за видами податків», їй притаманні такі негативні риси як:

- поділ департаментів за видами податків, що спричиняє їх багатофункціональність та відокремлює один від одного;

- дублювання функцій у департаментах;
- функціонування незручної для великих платників системи адміністрування при необхідності сплачувати одночасно кілька видів податків;
- ускладнення управління податками, відокремлює функцію податкового контролю стягнення податкової заборгованості;
- відсутність мобільності у використанні персоналу податкової служби, оскільки «робота конкретного податківця значною мірою обмежується певним видом податків» [57, с. 259].

У результаті виявлення численних недоліків і прорахунків у використанні вищеписаної організаційної структури податкових органів влади, значна кількість держав реформували власні податкові служби відповідно до функціональної моделі. В основі цієї моделі лежить підхід з точки зору функцій адміністрування податків і зборів. «Серед них розрізняються так звані нормативні функції, які зазвичай існують на загальнонаціональному рівні, і оперативні функції, до яких належать функції, безпосередньо пов'язані з податковим процесом» [54, с. 41-42].

Нормативні функції – визначення порядку застосуванням законів й інших нормативно-правових актів, забезпечення виконання оперативних функцій, пошук шляхів розробки і впровадження необхідних методів й адміністративних процедур, які повинні гарантувати максимізацію податкових надходжень при мінімальних витратах. У свою чергу, оперативні функції, пов'язані з адмініструванням податків, встановленням тісної взаємодії між фіскальними органами і платниками податків. Тобто добровільне виконання платниками податків обов'язків по сплаті своїх податкових зобов'язань. Дані функції «включають у себе облік і реєстрацію платників податків, поточний податковий контроль і податкові перевірки» [70, с. 2-4].

У межах даної моделі робота податкових органів влади є більш стандартизованою, зростає ефективність контрольних заходів. Враховуючи

це, іноземні країни «будують» національні системи управління оподаткуванням виходячи саме із функціонального принципу (наприклад, Болгарія, Індія, Канада, Нідерланди, Туреччина, Литва) (див. Додаток Б).

Якщо говорити про третю модель – виділення груп платників податків, то відповідно до її змісту у структурі податкової служби виділяються підрозділи, що виконують стандартний набір оперативних функцій стосовно окремих груп платників податків (наприклад, фізичних осіб, малого бізнесу, великих платників податків тощо). Таку модель організаційної структури податкових органів влади на сьогодні використовують, наприклад, Ірландія та США (див. Додаток Б) [71, с. 39].

Зважаючи на викладене, хотілося б підкреслити, що наявність різноманітних інституційних механізм функціонування податкової служби та моделей організаційної структури податкових органів влади дозволяє враховувати специфіку їх роботи, ефективно здійснювати заходи у сфері оподаткування, зокрема, виробляти диференційовані (і при цьому стандартизовані) процедури обліку, реєстрації платників податків, проведення податкових перевірок тощо. Логіка такої різноманітності полягає у тому, що населенню різних держав притаманні свої особливості у формуванні податкової культури та дотриманні податкової дисципліни. При цьому для унеможливлення виникнення різних податкових ризиків, відповідні органи влади повинні систематично розробляти і впроваджувати стратегічні заходи (наприклад, надавати роз'яснення науково-практичного характеру, організовувати професійне навчання податківців, підвищувати якість обслуговування населення, здійснювати цільовий контроль тощо), які б враховували національні особливості суспільства [57, с. 260]. Саме такий диференційований підхід в інституційному та організаційному забезпеченні функціонування податкової служби прямо впливає на формування її іміджу. Оскільки «підлаштовується» під можливості, потреби і запити людей у питаннях оподаткування та роботи податкових органів влади.

На наш погляд, на основі оптимального поєднання інституційних механізмів функціонування податкової служби та моделей організаційної структури податкових органів влади найбільш досконало сформовано податкову службу в саме Німеччині, досвід якої можна впровадити в Україні. У цій, одній із найбільш країн Європейського Союзу, існує Федеральне міністерство, яке відповідає за міжнародну і національну податкову політику, національне податкове законодавство та переговори щодо міжнародних угод [61]. У той же час, в Німеччині відповідальність за оподаткування поділяється між двома агентствами – Федеральної центральної податкової служби та місцевими органами. Окрім того, в Німеччині існує 650 податкових інспекцій, які відповідають за: збір податків на прибуток, транспортні засоби, собак, продаж нерухомого майна та торгового податку з бізнесу; розрахунок податку на нерухомість; оформлення річних податкових декларацій; реєстрацію нових платників податків [41, с. 114-115]. Така розгалужена система податкових органів влади в Німеччині забезпечує тісний зв'язок, у тому числі і зворотній зв'язок із громадянами та можливість їх доступу до представників влади, отримання відповідних публічних послуг у сфері оподаткування, що у свою чергу, суттєво впливає на формування позитивного іміджу цієї служби.

Цікавим для впровадження в Україні кращих практик організації роботи податкової служби та інституційного забезпечення формування її іміджу є інституційно-організаційна система функціонування податкової служби в Данії. Ця служба підпорядковується Міністерству фінансів і податків, до складу якої входить сім агентств: адміністративне, податкове, транспортне і сервісне агентства, митниця, агентства з оцінки та управління боргами [41, с. 115]. Безпосередньо Данське податкове агентство складається із декількох структурних підрозділів. Наприклад, це такі підрозділи як:

- 1) підрозділ «Особа – відповідає за оподаткування фізичних осіб;
- 2) підрозділ «Бізнес-Ділова» – оподаткування юридичних осіб, включаючи ПДВ та акцизний податок;

- 3) підрозділ «Компанія» – відповідає за сплату корпоративного податку;
- 4) підрозділ «Спеціальний контроль» – здійснює функції щодо «боротьби з ухилянням від сплати податків та організованою економічною злочинністю, а також організовує ефективне запобігання та контроль у сфері податкового шахрайства» [40].

Податкове агентство Данії тісно співпрацює з поліцією, прокуратурою та відповідними міжнародними органами, а також постійно взаємодіє з представниками громадськості та бізнесу. У цій країні здійснюється пряме спілкування податкового агентства з платниками податків [41, с. 115]. Це все у сукупності формує ефективний і дієвий інститут влади у сфері оподаткування, який має відповідний статус і авторитет серед населення.

Враховуючи вищезазначене можна зробити висновок, що у більшості країн світу сформовані окремі податкові органи, основним завданням яких є адміністрування податків, зборів і обов'язкових платежів. Що стосується, наприклад, контролю над сплатою внесків на соціальне страхування, то у світі існує тенденція до надання такого права виключно податківцям. Зауважимо, що в Україні також підтримали дану ініціативу й адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування покладено на Державну податкову службу України із введенням 1 січня 2022 р. в дію Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» [44]. У зв'язку з цим можемо стверджувати, що реформаторські погляди публічно-владних інституцій нашої держави формуються у руслі світових тенденцій. Щодо організаційної структури податкових органів влади, то в іноземних країнах існують значні відмінності – від виключно функціональної організаційної структури до поєднання елементів різних моделей.

Отже, питання організації системи податкових органів влади в різних країнах розв'язуються по-різному. Але дотепер не обґрунтований найкращий варіант, що залишає «поле» для подальших удосконалень цієї системи. На

думку українського бізнесу, саме реформування податкової служби спроможне вирішити чергу важливих проблем у суспільстві та сформувати позитивний її імідж, у той час як «глобальне» податкове реформування слід проводити повільно, виважено [49, с. 2].

В Україні на сучасному етапі державотворення також поєднано різні підходи організації і функціонування податкової служби, яка за своїм складом і структурою подібна до відповідних служб розвинених держав світу, розроблено законодавчу базу у сфері оподаткування з урахуванням норм європейського податкового законодавства, а також аспектів митно-податкової політики, передбаченої Генеральною угодою з тарифів і торгівлі, СОТ та іншими міжнародними економічними організаціями.

Вже не один рік наша держава активно співпрацює з урядами інших країн стосовно здійснення модернізування організаційної структури й роботи податкової служби відповідно до європейських стандартів. Так, наприклад, 19 лютого 2018 р. відбулась зустріч міністрів фінансів і посадових осіб Литви та України, результатом якої стало визначення плану реалізації реформи, ще на той час, Державної фіскальної служби, митниці і утворення Служби фінансових розслідувань (на сьогодні це Бюро економічної безпеки України). Саме Литва координувала надання допомоги з цих питань у рамках програми ЄС з підтримки реалізації Стратегії управління державними фінансами.

У вересні 2023 р. закінчився навчальний візит працівників Державної податкової служби України до Словаччини, під час якого представники приймаючої сторони ознайомили з найкращими власними практиками і досвідом у сфері гармонізації податкового законодавства своєї країни з законодавством ЄС на етапі її вступу до ЄС та реалізації податкової політики вже у складі Євросоюзу. Учасниками делегацій також були розглянуті особливості оподаткування, обговорювались існуючі системи аналітики та визначення податкових розривів та практичні аспекти застосування директив ЄС щодо боротьби з ухиленням від оподаткування і шахрайством,

уникненням подвійного оподаткування тощо. Окрім того, іноземні колеги продемонстрували свої ІТ-системи «E-kasa» та «E-audit» (див. Рис. 2.8) [14].



Рис. 2.8. Приклад співпраці ДПС України з урядами інших країн щодо здійснення модернізування організаційної структури й роботи вказаної служби відповідно до європейських стандартів

Ми вважаємо, що розпорошеність у підходах організації і функціонування податкової служби лише ускладнює процес адміністрування податків і зборів, призводячи до виникнення непорозумінь між податковими органами влади та платниками податків, а також до значних витрат часу і людських ресурсів, зниження рівня довіри населення до представників податкової служби, що у кінцевому підсумку негативно впливає на загальний імідж Державної податкової служби України.

Отже, Державна податкова служба України, зважаючи на іноземний досвід, потребує внутрішніх змін – реорганізації організаційної структури, підвищення рівня професійності її кадрів тощо з метою збільшення ефективності своєї діяльності та формування власного позитивного іміджу серед населення.

Висновки до Розділу 2

Механізмами формування іміджу Державної податкової служби України є цілісна система стимулів, засобів, регуляторних впливів і практичних заходів правового, фінансово-економічного, організаційно-інституційного, кадрового, наукового, політичного, інформаційно-технологічного, моніторингового та мотиваційного характерів. Ці механізми повинні розроблятися та впроваджуватися на основі загальноприйнятих принципів і відповідних управлінських законів.

Професіоналізм кадрів податкової служби, що є основою формування позитивного іміджу цієї служби, являє собою сукупність найкращих особистісних рис та фахових умінь і навичок службовця, які формуються протягом усього його життя. Окрім того, передбачає у службовців наявність вищої освіти за спеціальністю, яка відповідає тій сфері, в якій вони працюють. Податківці повинні мати певну професійну підготовку у сфері публічного управління, податкового, адміністративного та інших галузей права та у повній мірі відповідати професійно-кваліфікаційним характеристикам, що передбачені займаними ними посадами.

У більшості країн світу сформовані окремі податкові органи, основним завданням яких є адміністрування податків, зборів і обов'язкових платежів. Організаційна структура цих публічно-владних інституцій є різною – від виключно функціональної організаційної структури до поєднання елементів різних моделей. Застосування іноземними державами різних підходів формує ефективний і дієвий інститут влади у сфері оподаткування, який має відповідний статус і авторитет серед населення.

В Україні на сучасному етапі державотворення також поєднано різні підходи до організації і функціонування податкової служби, яка за своїм складом і структурою подібна до відповідних служб розвинених держав світу. Однак така розпорошеність лише ускладнює процес адміністрування

податків і зборів, що у кінцевому підсумку негативно впливає на загальний імідж Державної податкової служби України.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

3.1. Чинники, що негативно впливають на формування позитивного іміджу податкової служби України та способи їх усунення

Сьогодні, враховуючи те, що діяльність податкових органів здійснюється у конкретному соціальному середовищі, держава не може ігнорувати інтереси суспільства та фінансово-економічні наслідки таких дій. Тому метою держави є отримання та зростання ефекту від функціонування Державної податкової служби України, наявність позитивних результатів взаємодії податкових органів влади і суспільства. Разом із тим, самі працівники зацікавлені у стабільності роботи цих органів, розвитку з ними довгострокових трудових відносин. У свою чергу, «для споживачів-платників податків найбільшу цінність мають послуги, що задовольняють їх за якістю, доступністю, механізмом отримання та повноцінним застосуванням інструментів податкового регулювання» [49, с. 2]. Відповідно, отримавши той позитивний результат, на який вони очікували, у свідомості громадян буде формуватися гарне представлення про роботу податкових органів влади.

На жаль, є низка чинників, які прямо впливають на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України. Одним із таких чинників є реформування системи органів у сфері оподаткування. За весь період незалежності України Державна податкова служба неодноразово зазнавала певних організаційних, структурних і функціональних змін, що було спричинено внутрішніми політико-управлінськими перетвореннями, реформуванням вітчизняної податково-митної сфери, глобальними

податковими викликами, підвищенням ролі автоматичного обміну інформацією, а також впровадженням найкращих іноземних практик побудови податкової служби (див. Додаток В). Ми вважаємо, що такі часті і переважно хаотичні зміни структури вказаної служби суттєво позначаються на її іміджі та підривають, в цілому, довіру громадськості до влади і її інститутів.

По-друге, це прорахунки та недоліки в роботі Державної податкової служби та її підрозділів, що, у свою чергу, викликає незадоволення конкретних громадян або значний суспільний резонанс.

По-третє, непрофесіоналізм працівників цієї служби. Так, наприклад, за результатами анонімних опитувань громадяни вказують на зловживання працівниками службовим становищем, відверте їх небажання допомогти, вимагання від відвідувачів грошей за надання певних послуг, психологічний тиск, грубість у спілкуванні з людьми, вчинення неадекватних дій у різних ситуаціях, а також «невжиття належних заходів до правопорушників, надмірну тяганину при вирішенні проблем». Цікаво, що при цьому увага засобів масової інформації до таких фактів і подій зазвичай не створює, а тільки посилює суспільний резонанс. До того ж численні виявлені факти службових порушень з боку працівників податкових органів створюють ще більше негативних інформаційних приводів для категоричних виступів засобів масової інформації [62, с. 78].

Зважаючи на вищевикладене, вважаємо, що четвертим чинником, який впливає на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України є недостатнє використання засобів масової інформації «на свою користь». Мова йде про те, що самі працівники цієї служби, не знаючи у повній мірі специфіку роботи медіа, недооцінюють їх роль і вплив на свідомість та світосприйняття людей. У результаті матеріали, подані у засобах масової інформації щодо роботи в цілому податкової служби, або окремих її працівників, здебільшого сприймаються як наклепницькі, перевірка конкретних звинувачень здійснюється поверхово, а реакції на

відверту інформаційну «агресію» окремих «засобів масової інформації з боку офіційних осіб Державної податкової служби немає. Все це для громадян дає підстави вважати розповсюджені відомості правдивими» [62, с. 78-79].

По-п'яте, відсутність комплексних і цілеспрямованих зусиль, спрямованих на подолання існуючих у суспільній свідомості стереотипів щодо необхідності та важливості сплати податків. Практична неможливість досягнення у цьому напрямі змін ще пов'язана із тим, що в Державній податковій службі відсутня очевидна та зрозуміла для громадян корпоративна ідеологія й цінності, необхідні для внутрішньої консолідації працівників; відсутність у персоналу служби мотивації до зміцнення авторитету «системи» та престижу своєї професії і як наслідок – індиферентність до «іміджевих» результатів своєї роботи та цілеспрямованих дій; відсутність у громадян чіткого уявлення про місце і роль Державної податкової служби України та її підрозділів у наповненні Державного та місцевих бюджетів, а відтак, і в підвищенні добробуту населення країни.

Із попереднього чинника випливає наступний, шостий чинник – це недосконалість системи інформування населення про діяльність податкових органів влади. Сьогодні, окрім численних проблем та тривалої військової агресії з боку росії, увага громадськості прикута до «гучних» службових злочинів чи злочинів, пов'язаних із корупційною діяльністю, розкриття яких потребує значних зусиль і часу. На жаль, медіа часто маніпулюють тією інформацією, яка їм стала відома, і роблять висновки суб'єктивного характеру стосовно неспроможності як самої служби, так і численних правоохоронних структур розкрити ці протиправні діяння, знайти винних та притягнути їх до відповідальності [62, с. 79].

По-сьоме, невикористання інтелектуального потенціалу відомчих навчальних і наукових установ, фахівців у галузі соціології, психології, паблік рілейшнз тощо. Хоча, ми вважаємо, що це потужний ресурс для формування тої чи іншої ідеології у свідомості населення, використання якого може позитивно вплинути на діяльність Державної податкової служби

України та загальні настрої громадськості, зменшити соціально-напружені коливання у суспільстві по відношенню до інститутів держави та зміцнити авторитет органів публічної влади.

По-восьме, формальність проведення опитування населення щодо роботи Державної податкової служби України і її підрозділів, незначна кількість охоплених опитуванням респондентів та висвітлення спотворених його результатів [31, с. 40].

До переліку вищеназваних чинників, які прямо впливають на формування позитивного іміджу податкової служби України можна також віднести: низький рівень результативності роботи служби в інтересах суспільства; неготовність працівників до діалогу з громадянами; відсутність випадків притягнення до відповідальності працівників податкових органів влади при виявленні фактів правопорушень, скоєних ними; неефективна й застаріла кадрова політика; незадовільний стан організаційної культури; низька якість послуг, що надаються громадянам; забюрократизованість роботи як самої служби так і її роботи із населенням [67, с. 96].

Враховуючи вищевикладене, пропонуємо наступні способи усунення чинників, що негативно впливають на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України:

- налагодження співпраці та узгодження дій Державної податкової служби України з її підрозділами та іншими публічно-владними інституціями;

- посилення інституційної спроможності податкової служби. Переконані, що грамотно вибудована організаційна структура податкових органів влади є запорукою для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг, а також успішної реалізації обраної державою податкової стратегії;

- підвищення рівня професіоналізму та політкоректності працівників податкової служби, шляхом систематичного проведення різних тренінгів, зустрічей, конференцій, проходження навчальних курсів тощо;

- перегляд змісту офіційних інформаційних повідомлень, які надходять до ЗМІ від Державної податкової служби з метою зміщення акцентів при подачі інформації суспільству на ті матеріали, які зміцнюють упевненість громадян у результативності, доброчесності та відкритості роботи вказаної служби;

- використання ефективних інформаційно-комунікативних та партнерських технологій, які враховують сучасні можливості і потреби населення та спираються на іноземний досвід;

- максимальна електронізація й автоматизація процесів адміністрування, що сприятиме створенню клієнтоорієнтованої системи обслуговування платників податків та підвищенню рівня добровільної ними сплати загальнообов'язкових платежів;

- «посилення маркетингової складової менеджменту в діяльності податкових органів влади з метою забезпечення дієвості механізму формування позитивного іміджу й утвердження їх авторитету, як важливої складової в системі публічного управління» [50, с. 133];

- створення при податкових органах влади дієздатних комунікаційних центрів для надання якісних і доступних інформаційних послуг населенню, а також громадських рад, що «забезпечує зворотний зв'язок із бізнесом і людьми, сприяє проведенню роботи з роз'яснення податкового законодавства, обговоренню нововведень у ньому тощо» [49, с. 2];

- проведення щорічних опитувань серед населення щодо ефективності і результативності роботи податкової служби, якості і доступності надання послуг у сфері оподаткування, рівня професійності і доброчесності відповідних публічних службовців на основі принципу еквіфінальності (здатність різноманітних систем досягати однакового кінцевого стійкого стану при різних умовах і шляхах розвитку [6, с. 64]), роблячи при цьому широку вибірку серед потенційних респондентів. Для отримання задуманого результату – формування позитивної думки

громадськості податковим органам влади потрібно: по-перше, на постійній основі відстежувати характер, інтенсивність та ступінь налагодження їх відносин із громадськістю; вчасно проводити коригувальні заходи у випадку існування негативних тенденцій в суспільстві по відношенню до податкової служби;

- зменшення податкового навантаження з одночасним зміцненням податкової дисципліни та налагодженням конструктивного діалогу з бізнесом. На жаль, сьогодні в умовах війни росії проти України, яка вже триває понад десять років, а період ведення активних бойових дій – майже 3 роки, питання податкового навантаження є однаково болючим як для самої держави, так і для її громадян. Нерозуміння з боку суспільства надскладної фінансово-економічної ситуації в країні спричинює негативне ставлення до таких заходів держави, як «покладання на плечі» бізнесу і людей ще більшого податкового тягаря. Тому, на наш погляд, більш дієвими заходами, що позитивно вплинуть на імідж вказаної служби, є підвищення рівня правової культури та свідомості громадян, зміцнення їх податкової дисципліни шляхом проведення масштабної просвітницької кампанії та ілюстрації довіри, у даному випадку влади до громадян;

- ребрендинг Державної податкової служби – створення стійкої асоціації цієї служби із сервісною службою, яка працює на таких ключових засадах як: відкритість і привітність для різних відвідувачів, публічність, демократичність та законність;

- встановленням «працюючого» громадського контролю за діяльністю податкових органів та їх працівників, забезпечення врахування громадської думки, посилення соціальної відповідальності у процесі реалізації державної податкової політики.

Окрім вищеперерахованих способів усунення чинників, що негативно впливають на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України, пропонуємо звернути увагу на використання можливостей соціальної реклами, при цьому не лише в аспекті допоміжного інструменту у

формуванні відповідного іміджу вказаної служби, а й дієвого способу формування правової свідомості і культури населення країни.

Відповідно до ст. 11 Закону України «Про рекламу» під «соціальною рекламою розуміється інформування державних органів із питань здорового способу життя охорони здоров'я, охорони природи, збереження енергоресурсів, профілактики правопорушень, соціального захисту та безпеки населення, яке не має комерційного характеру» [48]. Метою такої реклами є «втілення системи заходів, спрямованих на зміну ставлення громадськості до певної проблеми, а в майбутньому – на формування нових соціальних цінностей» (у нашому випадку – це зміна ставлення населення до сплати загальнообов'язкових платежів, до функціонування податкової служби та формування її позитивного іміджу. Така реклама, на думку В.М. Фесюніна «покликана задовольняти запити громадськості і цим вона суттєво відрізняється від пропаганди й комерційної реклами, які переважно слугують лише інтересам рекламодавців» [62, с. 79].

Соціальна реклама повинна застосовуватися по всій Україні і знаходити механізми впливу на фактичну/реальну і потенційну цільові аудиторії. У зв'язку з цим виникає необхідність «застосування комплексного підходу до розробки, розширення напрямків, замовлення, використання та оцінки ефективності такої реклами» [51, с. 286]. Для досягнення максимального ефекту від показу соціальної реклами має бути: широке коло охоплення аудиторії; достовірність поданої інформації; багатство використовуваних форм, інструментів і технологій (колір, звук, кількість, вік та стать дійових осіб тощо); вузька направленість змісту.

Безпосередньо Державною податковою службою України соціальна реклама використовується для доведення до кожного громадянина соціального-економічного значення існування та сплати податків і зборів, з метою вироблення ідеології їх добровільної оплати та формування високої податкової культури населення (див. Додаток Г). Відповідно така реклама повинна включати ідеологічне спрямування поданої/представленої

інформації, розміщуватись у різних засобах масової інформації незалежно від форм їх власності та бути максимально змістовною і корисною для всього населення чи певних його груп (див. Додаток Д).

Отже, на сьогоднішній день існує ряд чинників, що негативно впливають на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України, покрокове та водночас комплексне і цілеспрямоване вирішення яких сприятимуть покращенню її суспільного «образу». Саме імідж виступає джерелом для створення конкурентних переваг, які підтримують стійкість та привабливість діяльності податкових органів влади та забезпечують необхідність їх подальшого існування. Переконані, що лише із формуванням позитивного іміджу Державної податкової служби на стратегічних засадах, дотриманням її працівниками високого рівня соціальної відповідальності і політкоректної поведінки, підвищиться рівень податкової культури населення, посиляться податкова дисципліна в країні, покращаться відносини «влада-суспільство», зменшиться масштаб тіньової економіки та, водночас, збільшиться розмір надходжень до бюджетів різного рівня, зросте кількість іноземних інвесторів, що у сукупності підвищить добробут населення та конкурентоспроможність всієї країни на міжнародному рівні.

3.2. Напрями налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадськістю

Сьогодні, як і понад тридцять років тому, питання взаємодії публічно-владних інститутів та громадян є важливим аспектом у повсякденній діяльності органів влади та їх працівників. Тому що без вироблення комунікативних зв'язків, формування довіри та забезпечення відкритості і доступності влади для громадян, неможливо ефективно та дієво здійснювати публічне управління усіма суспільними сферами. Не є винятком у цьому

контексті і Державна податкова служба України, як один із ключових органів влади, що забезпечує наповнення бюджетів країни. Для досягнення стратегічних й оперативних цілей та виконання поставлених перед вказаною службою завдань необхідно мати високий рівень суспільної довіри та позитивне сприйняття суспільством. Цього можна досягти лише налагодженням взаємодії із громадськістю.

Вважаємо, що налагодження взаємодії влади, у тому числі податкової служби, із громадськістю є складним комплексним процесом, який здійснюється по трьом напрямам, що у сукупності його і забезпечують (див. Рис. 3.1). Розглянемо окремо кожен з них більш детально.

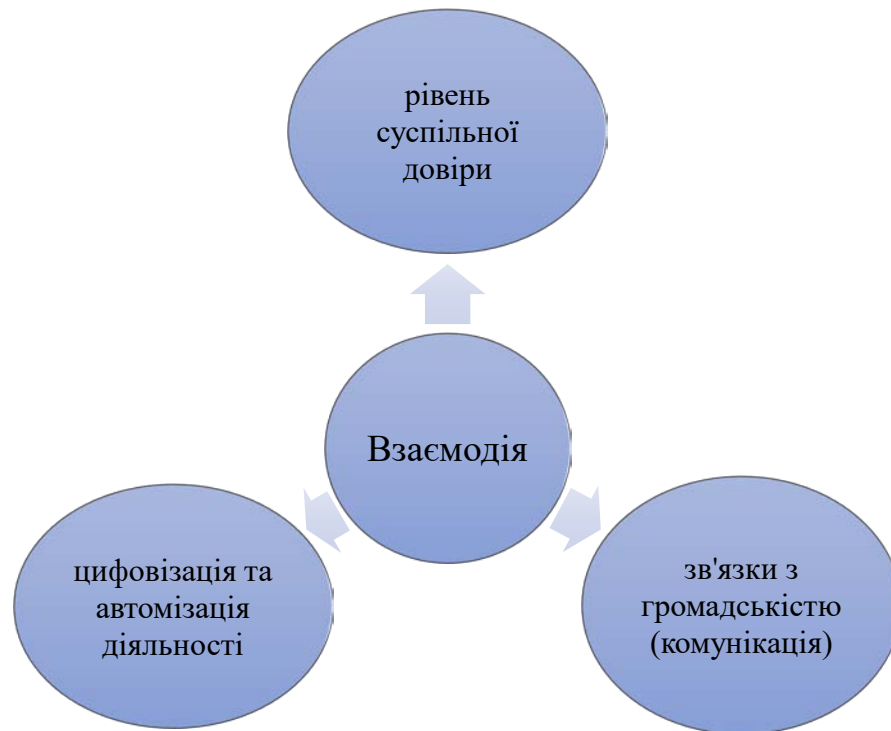


Рис. 3.1. Напрями налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадськістю

Позитивний імідж Державної податкової служби України залежить від рівня її взаємодії з громадськістю, яка має ґрунтуватись на довірі людей до представників влади. Для завоювання такої довіри кожен працівник

податкової служби, перш за все, повинен відповідати вимогам відкритості й прозорості в усіх діях і рішеннях, які ними вчиняються/приймаються.

На жаль, сьогодні люди зневірилися у законності та справедливості дій і рішень податківців, що суттєво впливає на формування негативної суспільної думки про роботу вказаної служби та її представників.

Суспільна довіра – це показник ефективності роботи публічно-владних інститутів та своєрідна гарантія їх подальшого функціонування. Адже, управлінсько-владний суб'єкт, який не має підтримки населення, якому не довіряють люди, стає просто не життєздатним. Ігнорування такого стану речей може зрештою призвести до підвищення соціальної напруги в суспільстві та підриву/поваленню конституційного ладу чи захоплення державної влади.

Відповідно, зміцнення авторитету публічно-владних інституцій сприятиме досягненню їх суспільного визнання, що виявлятиметься у довірі до них з боку суспільства і, як наслідок, допоможе сформувати їх позитивний імідж. Зважаючи на це, серед найважливіших завдань, що стоять перед Державною податковою службою України, є зміцнення авторитету і підвищення соціального статусу в суспільстві, завоювання довіри громадян шляхом докорінних змін як з організаційно-правової, так і зі суспільно-психологічної точки зору [19, с. 212].

Варто відмітити, що у цьому напрямі Державною податковою службою було зроблено значні кроки, що загально вплинуло на суспільну оцінку її роботи. Так, за результатами Глобального опитування щодо оцінки діяльності у рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Шведсько-українське партнерство для сучасної та ефективної податкової служби – METS» у 2021 р. 63-64% опитаних задоволені роботою цієї служби. У 2022 р. цей показник зріс до 75%, при цьому 85,5% опитаних відмічають високий рівень компетентності працівників податкової служби (див. Рис. 3.2) [39].

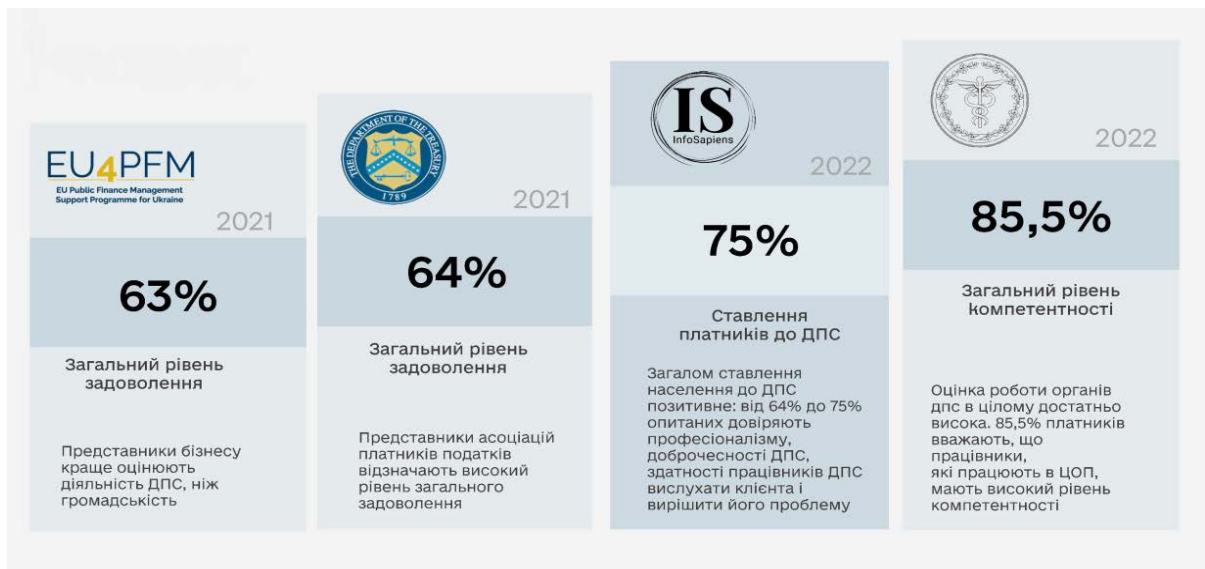


Рис. 3.2. Оцінка діяльності роботи Державної податкової служби України з боку громадськості у період 2021–2022 рр. [39]

Наприкінці 2023 р. Державна податкова служба України проводила щорічне дослідження рівня задоволеності громадськості обслуговуванням податкових органів влади з метою виявлення проблемних питань у їх роботі, а також визначення тих аспектів діяльності, якими платники податків навпаки задоволені. У дослідженні взяли участь понад 7 тис. учасників з усіх областей України різної категорії – 19,35% представники юридичних осіб, 42,49% фізичні особи-підприємці та 38,16% осіб, які не ведуть господарської діяльності. За результатами анонімного опитування респонденти оцінили роботу податкових органів влади у 5,31 бали із 6 можливих. У порівнянні із минулим роком цей показник становив 5,05 бали (див. Рис. 3.3) [52].

Зважаючи на такі показники ми можемо говорити про те, що якість роботи цих органів влади та рівень обслуговування платників податків підвищується.

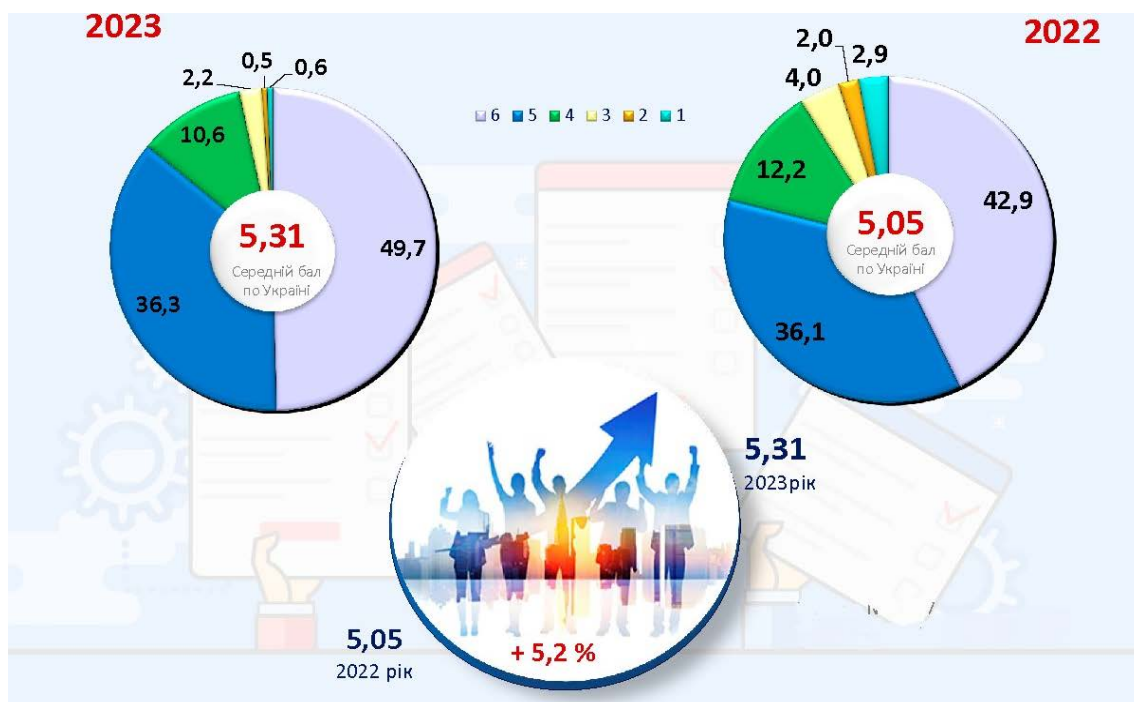


Рис. 3.3. Загальна оцінка роботи Державної податкової служби України та її структурних підрозділів за 2022–2023 рр. [52]

Разом із тим, у порівнянні з іншими інституціями та військово-правоохоронними структурами, люди найменше довіряють саме Державній податковій службі (1% опитаних), водночас найбільше – Збройними Силами України (69% опитаних) (див. Рис. 3.4) [59].

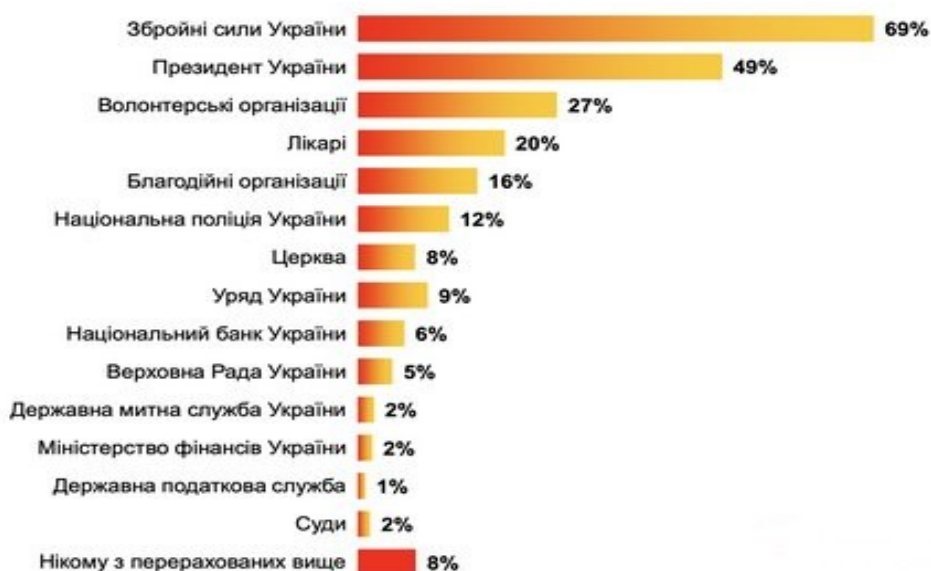


Рис. 3.4. Рівень довіри громадян до різних суспільних та державних інститутів (станом на 1 квітня 2023 р.) [59]

Хотілося б підкреслити, що низький рівень суспільної довіри до Державної податкової служби є перешкодою не лише для налагодження взаємодії з населенням та формування позитивного іміджу цієї служби, а й для здійснення підприємницької діяльності та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Можливо, на перший погляд ця проблема здається не надто серйозною через те, що за багато років суспільство просто звикло не довіряти владі; через те, що питання комунікації і налагоджених відносин між суспільством і податковою службою ніколи не виходило на перший план. За таких умов складається враження, що наслідків у відсутності такої довіри (або її низького рівня) – не так багато. Але це не так. Наслідки існують і вони цілком реально впливають на економічний розвиток нашої держави, особливо, коли майже три роки триває повномасштабна війна в Україні.

Важливим кроком у напрямку налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадськістю стало прийняття у листопаді 2010 р. урядом Постанови № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», якою затверджується Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Такі консультації «проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів» [46]. На переконання уряду, проведення вказаних консультацій сприятиме налагодженню діалогу між органами влади та населенням країни, підвищенню якості прийнятих управлінських рішень, що враховують громадську думку, створенню умов для участі громадян у здійсненні реального управління країною [46]. Для оптимізації процесу проведення громадських консультацій та забезпечення їх продуктивності урядом запропоновано створювати громадські ради при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів АРК, місцевих

державних адміністраціях. Відповідно Постановою № 996 було затверджено Типове положення про такі ради.

У цьому контексті не є винятком і Державна податкова служба України, при якій, з метою налагодження взаємодії з населенням, утворено Громадську раду. До її складу можуть входити «представники громадських, релігійних, благодійних організацій, професійних спілок та їх об'єднань, творчих спілок, асоціацій, організацій роботодавців, недержавних засобів масової інформації та інших непідприємницьких товариств і установ, легалізованих відповідно до законодавства України» [42]. Завдання, які покладаються на цю раду, представлені у Додатку Е.

Окрім функціонування Громадської ради при Державній податковій службі зв'язки з громадськістю, що формують імідж вказаної служби, здійснюються шляхом:

- надання консультацій платникам податків як очно в територіальних центрах обслуговування платників, так і дистанційно (через електронний кабінет (до речі, на сьогодні ним користується понад 9 млн громадян), гарячу лінію самої служби та її територіальних підрозділів тощо);
- роботи офіційного сайту цієї служби, який, на наш погляд, є максимально інформативним, чітко структурованим та простим у користуванні;
- видання щосуботи журналу «Вісник. Офіційно про податки», в якому викладається офіційна інформація не лише про оподаткування, а і про бухгалтерський облік, оплату праці, пенсійне забезпечення, трудові відносини тощо;
- створення сервісу «Пульс», який приймає заяви від фізичних та юридичних осіб щодо неправомірних дій або бездіяльності працівників податкової служби, а також про можливі корупційні дії з їх боку;
- розробка загальнодоступного інформаційно-довідкового ресурсу, покликаною сприяти отриманню уніфікованих відповідей, пов'язаних із оподаткуванням, у будь-який час та зручний спосіб як платниками, так і

працівниками структурних підрозділів вказаної служби та її територіальних органів (див. Рис. 3.5).

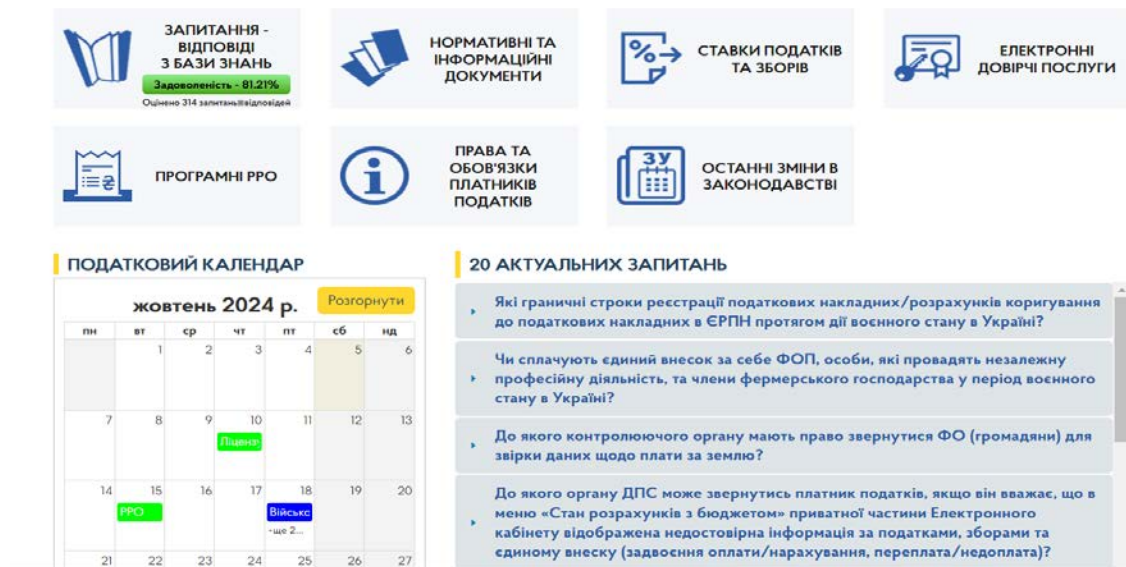


Рис. 3.5. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс Державної податкової служби України

Не зважаючи на таку різноманітність «засобів зв'язків з громадськістю, вони не є достатньо ефективними у формуванні позитивного іміджу Державної податкової служби України, оскільки орієнтовані більше на суб'єктів господарської діяльності, а не на громадян, як найбільш чисельної групи платників податків» [4, с. 64]. Відповідно з метою встановлення прямого і зворотного зв'язку з платниками податків всіх рівнів та посилення дії впливу зв'язків громадськості на формування належної суспільної думки щодо роботи вказаної служби, на наш погляд, необхідно:

- 1) дотримуватись встановленого календарного графіку проведення консультацій;
- 2) організувати різноманітні заходи з приводу питань оподаткування разом із податківцями для забезпечення реалізації державної податкової політики, прозорості діяльності вказаної служби, підвищення рівня поінформованості суспільства з питань оподаткування, а також для усунення перешкод при спілкуванні із платниками. Це можуть бути дні

відкритих дверей, прес-конференції, брифінги, інтерв'ю, спільні обговорення тощо;

3) транслювати соціальну рекламу на різних інформаційних каналах щодо важливості виконання обов'язків платників податків;

4) подавати зрозумілу та доступну інформацію, яка, у свою чергу, повинна створюватись та розповсюджуватись відповідно до чотирьох основних принципів комунікації (див. Рис. 3.6);

5) посилити персональну відповідальність працівників вказаної служби, котрі задіяні у процесі підготовки, передачі й оновленні інформації, яка підлягає оприлюдненню;

б) враховувати специфіку кожної окремої суспільної групи під час вибору каналів зв'язку з цільовою аудиторією (наприклад, для передачі інформації та отримання зворотного зв'язку використовувати особисті чи корпоративні блоги, сторінки у соціальних мережах, тематичні форуми тощо).



Рис. 3.6. Основні принципи комунікації при передачі інформації

Ми вважаємо, що комплексна реалізація вказаних заходів по збільшенню дії впливу зв'язків громадськості на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України суттєво сприятиме підвищенню рівня суспільної довіри до цієї служби. Тому податківцям, з-поміж іншого, варто звертати особливу увагу на дотримання правил

ефективної і політкоректної комунікації, підвищувати рівень навичок спілкування та сумлінно виконувати посадові обов'язки.

Третім напрямом налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадськістю є цифровізація та автоматизація діяльності цієї служби, що, у свою чергу, є складовою частиною здійснення податкової діджиталізації та формування позитивного іміджу вказаної служби. Адже на сучасному етапі розвитку технологій та динамічності життя кожен прагне оперативного отримати необхідну інформацію чи послуги у найбільш для себе зручний спосіб (наприклад, не виходячи з дому) [2, с. 141]. Для реалізації цього створюються різноманітні електронні сервіси, люди отримують результати від наданих публічних послуг засобами інформаційно-телекомунікаційного зв'язку або онлайн, шляхом перегляду відповідних відкритих інформаційних ресурсів органів податкової служби або у вигляді електронного документа.

Інноваційним засобом у здійсненні податкової діджиталізації є створення програмно-технічного комплексу «Віртуальний офіс електронних адміністративних послуг», який нині діє лише у Дніпропетровській області і то у тестовому режимі [15]. Такий офіс являє собою систему веб-порталів та забезпечує з одного боку:

для заявників:

- отримання актуальної, повної, несуперечливої і точної інформації про публічні послуги, про хід розгляду справи через сервіс «Електронний кабінет платника податків» та, додатково, через смс-повідомлення, а також електронної консультації;

- попередньо замовити послуги або завчасно записатись на прийом з наступним одноразовим відвідуванням податкових органів влади;

- досягнення максимальної прозорості, забезпечення відкритості та рівності умов при розгляді звернень громадян;

для податкових органів влади:

- можливість удосконалення системи надання публічних послуг та реалізації механізму організації міжвідомчої взаємодії органів влади;
- організація електронного документообігу між суб'єктами надання публічних послуг та безпосередньо територіальними центрами обслуговування платників;
- контроль за дотриманням законності у сфері надання публічних послуг (наприклад, за переліком документів, що вимагалися для надання послуги, термінами та результатами її надання) [36, с. 147].

Вважаємо, що повноцінне провадження Віртуального офісу електронних адміністративних послуг у діяльність Державної податкової служби України є питанням часу та ресурсів. Зважаючи на Стратегічний план розвитку Державної податкової служби України на період 2022–2024 років, який передбачає розробку зручних та доступних сервісів для платників податків та впровадження системи зворотного зв'язку з ними, а також створення чіткого механізму автоматичного міжнародного обміну інформацією для посилення боротьби з ухиленням від оподаткування, це відбудеться найближчим часом [47].

У цьому напрямку вже зроблено перші кроки, – наприклад, створено мобільний застосунок, завдяки якому можна легко та швидко отримувати необхідну інформацію, подавати заяви та декларації, сплачувати податки, розроблено програмні реєстратори розрахункових операцій, які можна встановити через мобільні/комп'ютерні застосунки (див. Рис. 3.7).

Громадяни мають можливість у будь-який зручний для них час (24/7/365) подавати будь-які електронні документи (звітність, податкові накладні, сервісні запити, звернення тощо). За одну секунду загалом по Україні податковими органами влади приймається та обробляється близько 50 електронних документів, в день – це приблизно від 1,5 млн до 2 млн. І це не є граничною межею [13].



Рис. 3.7. Приклади цифровізації та автоматизації діяльності Державної податкової служби України

На кінець хотілося б зазначити, у процесі здійснення цифровізації та автоматизації діяльності Державної податкової служби України влада зіштовхується із двома суттєвими проблемами. По-перше, це значні витрати із державного бюджету на розробку різноманітних електронних сервісів та застосунків. Проте, на наш погляд, це своєрідні інвестиції у майбутнє, оскільки на сьогодні наявний потенціал для продуктивного управління й оптимізації процесів у сфері оподаткування, транспарентності податкової системи, заощадження часу та підвищення рівня ефективності боротьби з податковими правопорушеннями. Зважаючи на це, варто активно інвестувати у впровадження новітніх цифрових інформаційних технологій у діяльність вітчизняної податкової служби, залучаючи до цього іноземних партнерів.

Другою проблемою є відсутність необхідних знань й умінь в окремих групах населення (це, наприклад, люди старшого віку, люди з обмеженими можливостями) для освоювання та використання цифрових інформаційних технологій у сфері оподаткування. Відповідно, було б доречно проводити безкоштовні онлайн/офлайн курси по ознайомленню із сучасними технологіями. Вважаємо, що проведення таких навчань є важливим і необхідним кроком у реалізації конституційних принципів рівності і доступності, у посиленні двосторонніх зв'язків та налагодження тісних контактів, а також на шляху до вступу України до Європейського Союзу. Все

це у сукупності сприятиме формуванню позитивного іміджу Державної податкової служби України.

Отже, налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадськістю – це складний, довготривалий, комплексний процес. Ключовими напрямками такої взаємодії, які орієнтовані на формування позитивного іміджу вказаної служби є високий рівень суспільної довіри, налагоджені тісні зв'язки з громадськістю та цифровізація й автоматизація діяльності податкової служби. По цих напрямках сьогодні зроблені різноманітні кроки, які вже показали успішний результат, однак, на наш погляд, їм все ще необхідне удосконалення та розширення функціоналу.

Висновки до Розділу 3.

На сьогодні існує ряд чинників, що негативно впливають на формування позитивного іміджу Державної податкової служби України, покрокове та водночас комплексне і цілеспрямоване вирішення яких сприятиме покращенню її суспільного «образу». Саме імідж виступає джерелом для створення конкурентних переваг, які підтримують стійкість та привабливість діяльності податкових органів влади та забезпечують необхідність їх подальшого існування. Переконані, що лише із формуванням позитивного іміджу податкової служби на стратегічних засадах, дотриманням її працівниками високого рівня соціальної відповідальності і політкоректної поведінки, підвищиться рівень податкової культури населення, посилиться податкова дисципліна в країні, покращаться відносини «влада-суспільство».

Налагодження взаємодії Державної податкової служби України з громадськістю – це складний, довготривалий, комплексний процес. Ключовими напрямками такої взаємодії є високий рівень суспільної довіри,

налагоджені тісні зв'язки з громадськістю та цифровізація й автоматизація діяльності вказаної служби.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено процес формування позитивного іміджу Державної податкової служби України в умовах сучасних податкових змін та сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Іміджем Державної податкової служби України є комплексний, відносно стійкий, емоційно забарвлений та штучно створений у свідомості всього населення або його частини образ органу влади, шляхом певного інформаційного і діяльнісного впливу, а також індивідуального сприйняття кожного окремого індивіда залежно від його морально-ціннісних установок, безпосереднього управління самою службою та соціально-економічної і політичної ситуації в державі. Він є важливою складовою ефективного функціонування вказаної служби, що здійснює такі функції як: регулятивну, індикаторну, інформативну, презентативну, ресурсну, комунікативну та організуючу. Комплексне поєднання цих функцій посилює роль та значення іміджу податкової служби у сфері публічного управління, формуючи позитивне ставлення громадян до податкових органів влади та їх працівників, тим самим здійснюючи сприятливий вплив на результативність роботи цієї служби та інших публічно-владних інституцій.

2. Механізми формування іміджу податкової служби – це цілісна система стимулів, засобів, регуляторних впливів і практичних заходів правового, фінансово-економічного, організаційно-інституційного, кадрового, наукового, політичного, інформаційно-технологічного, моніторингового і мотиваційного характерів. Ці механізми мають розроблятися та впроваджуватись, ґрунтуючись на загальноприйнятих принципах та відповідних управлінських законах, дотримання яких сприятиме формуванню позитивного іміджу вказаної служби. Окрім того, зазначені механізми повинні застосовуватись на практиці разом із

налагодженою комунікацією з громадськістю, в іншому випадку, на наш погляд, вони просто не будуть «працювати».

3. Професіоналізм кадрів Державної податкової служби, як основа формування позитивного іміджу цієї служби, являє собою сукупність найкращих особистісних рис та фахових умінь і навичок службовця, які формуються протягом усього його життя. Це індикатор якості їх роботи, від чого напряду залежить якість надання публічних послуг населенню та ефективність здійснення функцій і завдань держави у сфері оподаткування, що у підсумку і формує імідж всієї служби. Окрім того, професіоналізм передбачає у службовців наявність вищої освіти за спеціальністю, яка відповідає тій сфері, в якій вони працюють. Тобто податківці повинні мати певну професійну підготовку у сфері публічного управління, податкового, адміністративного та інших галузей права та у повній мірі відповідати професійно-кваліфікаційним характеристикам, що передбачені займаними ними посадами.

4. У більшості країн світу сформовані окремі податкові органи, основним завданням яких є адміністрування податків, зборів і обов'язкових платежів. Організаційна структура цих публічно-владних інституцій є різною – від виключно функціональної організаційної структури до поєднання елементів різних моделей. Застосування іноземними державами різних підходів формує ефективний і дієвий інститут влади у сфері оподаткування, який має відповідний статус і авторитет серед населення.

В Україні на сучасному етапі державотворення також поєднано різні підходи організації і функціонування податкової служби, яка за своїм складом і структурою подібна до відповідних служб розвинених держав світу. Однак така розпорошеність лише ускладнює процес адміністрування податків і зборів, призводячи до виникнення непорозумінь між податковими органами влади та платниками податків, а також до значних витрат часу і людських ресурсів, зниження рівня довіри населення до представників податкової служби, що у кінцевому підсумку негативно впливає на загальний

імідж Державної податкової служби України. Зважаючи на це, для формування позитивного іміджу вказаної служби, на наш погляд, потрібно впроваджувати кращі іноземні практики, враховуючи вже існуючі напрацювання щодо побудови державного податкового інституту влади, особливості менталітету й культури українського суспільства, рівень його податкової культури, соціально-економічний розвиток країни, а також умови воєнного та післявоєнного стану. Окрім того, необхідно налагоджувати відносини з європейськими податковими службами.

5. На сьогодні основними проблемами формування позитивного іміджу Державної податкової служби є: часті реформування системи державних органів влади у сфері оподаткування; непрофесіоналізм працівників вказаної служби; відсутність комплексних і цілеспрямованих зусиль, спрямованих на подолання існуючих у суспільній свідомості стереотипів щодо необхідності та важливості сплати податків; відсутність випадків притягнення до відповідальності працівників податкових органів влади при виявленні фактів правопорушень, скоєних ними; неефективна й застаріла кадрова політика; незадовільний стан організаційної культури тощо. Для вирішення цих проблем та усунення чинників, що негативно впливають на формування позитивного іміджу податкової служби, необхідно:

- налагоджувати співпрацю та узгоджувати дії Державної податкової служби з її підрозділами та іншими публічно-владними інституціями;
- посилювати інституційну спроможність податкової служби та підвищувати рівень професіоналізму і політкоректності її працівників;
- використовувати ефективні інформаційно-комунікативні та партнерські технології;
- посилювати маркетингову складову менеджменту в діяльності податкових органів влади, транслювати соціальну рекламу на різних

інформаційних каналах щодо важливості виконання обов'язків платників податків;

- створювати при Державній податковій службі громадські ради та комунікаційні центри;

- проводити щорічні опитування серед населення щодо ефективності і результативності роботи податкової служби та її структурних підрозділів;

- організовувати різноманітні заходи, у тому числі навчальні, з приводу питань оподаткування разом із податківцями для забезпечення реалізації державної податкової політики, прозорості діяльності вказаної служби, підвищення рівня поінформованості суспільства з питань оподаткування, а також для усунення перешкод при спілкуванні із платниками;

- активно здійснювати цифровізацію та автоматизацію діяльності Державної податкової служби, залучаючи до цього процесу вітчизняних й іноземних інвесторів;

- посилювати громадський контроль за діяльністю податкових органів влади та їх працівників.

Переконані, що комплексна реалізація перерахованих заходів сприятиме формуванню позитивного іміджу Державної податкової служби, підвищенню рівню суспільної довіри до неї й інших інститутів влади, а також розбудови нашої країни як дійсно сучасної, європейської, демократичної та правової держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник / Кол.авт.; за заг. ред. В.М. Ємельянова. Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. 281 с.
2. Акімова Л.М. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної фіскальної служби України: Монографія / Л.М. Акімова, С.М. Левчук, О.О. Акімов, О.В. Кузьмін. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 196 с.
3. Артеменко Н.Ф. Професіоналізація державних службовців як пріоритет здійснення державної кадрової політики [Електронний ресурс]. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02\(5\)/10anfdkr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10anfdkr.pdf).
4. Атаманчук Н.І. Правові засади взаємодії державної податкової служби України з громадськістю. Нове українське право. 2021. – Вип. 4. – С. 62-69.
5. Васильєв В.В. Функціонально-аналітичне обґрунтування базової професійної підготовки потенційного кадрового резерву державних службовців. Вісник державної служби України. 2001. № 2. С. 67-72.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
7. Величко О.І. Позитивний імідж судової влади України та його структурні елементи. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 26. С. 210-218.
8. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
9. Глущенко К.С. Сучасні механізми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: теоретико-методологічний аналіз. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 14. С. 70-74.
10. Гончарук Н.Т. Підготовка керівного персоналу у сфері державної служби. Державне управління в Україні: реалії та перспективи: зб. наук. пр. /

за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2005. С. 96-101.

11. Державне управління та державна служба: слов.-довід. / уклад. О.Ю. Оболенський. К.: КНЕУ, 2005. 480 с.

12. Дмитренко М.Й. Імідж як базова категорія корпоративної культури. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2014. № 56. С. 162-171.

13. ДПС: Пріоритет – електронізація процесів та 100-відсоткова Е-готовність в роботі [Електронний ресурс]. Режим роботи: <https://zak.tax.gov.ua/baner/vseukrainskiy-tijden-prava/355142.html>.

14. ДПС співпрацює з іноземними партнерами у напрямі виконання критеріїв для вступу до ЄС [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/709654.html>.

15. Дрешпак В.М., Вискуб О.К. Досвід реалізації проектів з розвитку системи надання електронних адміністративних послуг в Дніпропетровській області. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1 [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_20.

16. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук. ред. колегія: С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. 2011. 524 с.

17. Етика. Естетика: Навч. посіб. / за наук. ред. В.І. Панченко. К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 432 с.

18. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): Монографія / В.М. Мартиненко, С.М. Серьогін, В.О. Євдокимов та ін.; за заг. ред. В.М. Мартиненка. Х.: Магістр, 2008. 304 с.

19. Калинець Н.І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 211-219.

20. Карпчук Н.П. Комунікаційна політика Європейського Союзу в цифрову добу [Електронний ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153579593.pdf>.
21. Колосок С.В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 «Механізми державного управління»; Нац. акад. держ. упр. К., 2003. 20 с.
22. Королько В.Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика: Підручник. 2-е вид. доп. К.: Видавничий дім «Скарби», 2001. 400 с.
23. Лавренко О.Г. Проблеми формування іміджу кандидата в депутати. Проблеми політичної психології. К., 1997. С. 331-332.
24. Липовська Н.А. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. Актуальні проблеми державного управління. 2002. Вип. 1. С. 202-215.
25. Луговий В.І., Князев В.М. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень. Вісник НАДУ. 2007. № 3(4). С. 9-12.
26. Луцький О.Ю. Особливості іміджу державної служби. Науковий вісник Академії муніципального права. 2013. Вип. 1. С. 226-234.
27. Малінін С.В. Монополізація та концентрація ЗМІ / С.В. Малінін [Електронний ресурс]. – URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1390>.
28. Мамонтова Е.В. Імідж органу публічної влади: структура та функції. Актуальні проблеми державного управління. – 2013. Вип. 4. С. 90-93.
29. Мельникович В.М. Професіоналізація державних службовців. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2013. Вип. 11. С. 167-171.

30. Мельничук В.М. Професіоналізм у контексті соціально-історичного дискурсу. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 73. С. 13-22.

31. Мельничук Я.С. Імідж державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2021. № 1. С. 40-41.

32. Мотренко Т.В. Державна служба: новий етап реформування. Урядовий кур'єр. 2004. № 110 (15 червня). С. 5.

33. Нижник Н.Р., Мосов С.В. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління. Вісник державної служби України. 2001. № 1. С. 69-75.

34. Оболенський О.Ю. Державна служба: Підручник. К.: КНЕУ, 2006. 472 с.

35. Оболенський О.Ю., Сороко В.М. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Вісник державної служби України. 2005 № 1. С. 20-27.

36. Павлютін Ю.М. Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід. Правова позиція. 2023. № 3(40). С. 145-148.

37. Пантелейчук І.В. Національний інтерес як механізм формування геополітичного іміджу. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 2. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=389>.

38. Пащенко Ю.І. Процес формування іміджу політичного лідера у рамках виборчих реалій України 2010 року. Освіта регіону [Електронний ресурс]. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/735>.

39. Платники податків позитивно оцінили діяльність ДПС [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/654761.html>.

40. Податкове агентство Данії [Електронний ресурс]. URL: <https://skat.dk/uk/osobi>.

41. Податкове право країн ЄС: Посібник / М.Г. Волощук, О.О. Петріченко, О.В. Білаш, Т.О. Карабін, М.В. Менджул. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 144 с.
42. Положення про Громадську раду при Державній податковій службі України [Електронний ресурс]. URL: <https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/gromadska-rada/arhiv/arhivni-materiali/gromadska-kolegiya/polojennya-pro-gromadsku-k/>.
43. Прикладна етика: Навч. посіб. / За наук. ред. В.І. Панченко. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 392 с.
44. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28 січня 2021 р. № 1150-ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 23. Ст. 197.
45. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.
46. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.
47. Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022-2024 роки: Наказ Державної податкової служби від 22 листопада 2021 р. № 965 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0965912-21#n7>.
48. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 р. № 270/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 39. Ст. 181.
49. Ревенко О.В. Проблеми формування іміджу та соціальної відповідальності органів ДФС в Україні. Державна служба: аспекти та практика. 2018. № 1(53). С. 1-7.
50. Ревенко О.В., Дементов В.О. Демократичні тенденції розвитку державної служби у податкових органах України. Державне управління та місцеве самоврядування: історія та сучасність: зб. тез доп. за підсумками

стажування, 21 вересня 2011 р. Х.: Вид-во Хар РІ НАДУ «Магістр», 2011. С. 130-134.

51. Ревенко О.В., Ревенко Т.В. Імідж та соціальна відповідальність податкових органів. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 3. С. 283-290.

52. Результати щорічного дослідження з оцінки задоволеності бізнесу рівнем обслуговування податковими органами – 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/745898.html#:~:tex81.>

53. Ромат Є.В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2003. 348 с.

54. Серебрянський Д.М., Смірнова О.М., Стадник М.В. Вплив структури фіскального відомства на організацію податкового контролю: зарубіжний досвід: Науково-аналітична доповідь. Ірпінь: НДІ фінансового права, 2014. 56 с.

55. Сімеоніді І.А. Формування іміджу державної служби. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. 2010. № 1-2. С. 136-146.

56. Словник української мови в 11-ти томах. Академічний тлумачний словник (СУМ). / уклад. В.І. Вінник, Л.К. Юрчук та ін. Т. 5. К.: «Наукова думка», 1974. 839 с.

57. Стадник М.В. Інституційний механізм та організаційна структура фіскального відомства: зарубіжний досвід. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 23(1). С. 257-261.

58. Тесленок І.М., Соріна О.О., Мишакова В.О. Зв'язки з громадськістю як основний інструмент формування іміджу державної податкової служби. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11 [Електронний ресурс] URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1847>.

59. Українці найбільше довіряють ЗСУ, найменше – податківцям [Електронний ресурс]. URL: <https://suspilne.media/467033-ukrainci-najbilse-doviraut-zsu-najmense-podatkivcam-gradus-research/>.

60. Участь громадян у прийнятті державних рішень: партнерська взаємодія влади і громадських інститутів в Україні: загальна методологія запровадження, міжнародний досвід / підгот. Н.К. Дніпренко та ін.; за заг. ред. І.В. Попова; Департамент комунікацій влади та громадськості Секретаріату Кабінету Міністрів України, Український незалежний центр політичних досліджень. К., 2016. 32 с.

61. Федеральне міністерство Німеччини [Електронний ресурс]. URL: https://www.bzst.de/EN/Home/home_node.html.

62. Фесюнін В.М. До питання формування позитивного іміджу Державної фіскальної служби України сучасних умовах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2014. № 10-2. Т. 1. С. 78-80.

63. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка / авт. кол.: С.М. Серьогін, В.В. Лола, І.І. Хожило та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. К.: НАДУ, 2009. 32 с.

64. Хоржевська І.М. Професіоналізм та професійний розвиток особистості. Наукові праці. 2013. Вип. 202. Т. 214. С. 110-113.

65. Чечель О.М. Імідж органу влади: проблеми формування. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 2. С. 78-86.

66. Шульга А.А., Ярошук Т.О. Взаємозв'язок та взаємодія іміджу судової влади України і довіри громадян: проблеми та способи удосконалення. Публічне управління та регіональний розвиток. № 3. 2019. С. 667-693.

67. Щербак Н.В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. Право та державне управління. 2016. № 1(22). С. 94-99.

68. Яренко Г.М. Структура та організація роботи податкових органів у зарубіжних країнах. Вісник КНЕУ. 2019. № 2. С. 114-126.
69. Annual basis requires specific preapproval by the Fund's Audit Committee Groups. NewYork, 2014 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.barrick.com/home/default.aspx>.
70. Crandall W. Revenue Administration: Autonomy in Tax Administration and the Revenue Authority Model. IMF, Washington, 2020. 11 p.
71. Delay S. Devas N., Hubbard M. The Reform of Revenue Administration: A Study for the Department for International Development (DFID). The School of Public Policy, University of Birmingham, 2018. 77 p.
72. Shoenfeld K. Public Media and Methods. N.Y., 1963. 240 p.
73. Taliercio G. Designing for Performance: The Semi-Autonomous Revenue Authority Model in Africa and South America. – World Bank, Washington, 2013. – P. 81-85.
74. Tax Administration 2013. Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing, 2013. 375 p.
75. Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language. Unabridged. New-York, 2016. 234 p.