
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Юридичний факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о.завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ В.М. Ємельянов
“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: **МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ З
ГРОМАДЯНАМИ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Керівник: _____
Старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

Рецензент: _____
Д-р філ. з публічного управління та
адміністрування, викладач
Слободянюк Дмитро Сергійович

Виконав: _____
студент VI курсу групи 636 МЗ
Іванов Олександр Олександрович

Спеціальності: _____
281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП: _____
«Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	10
1.1. Сутність та роль зворотного зв'язку в діяльності органів публічної влади	10
1.2. Принципи, функції та моделі комунікації в податковому адмініструванні	16
1.3. Нормативно-правові засади взаємодії податкових органів з громадянами	26
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ	40
2.1. Характеристика основних інструментів і каналів комунікації між податковими органами та громадянами	40
2.2. Оцінка ефективності існуючих сервісів зворотного зв'язку (гарячі лінії, електронні сервіси, портали)	49
2.3. Основні проблеми та бар'єри у комунікації між податковими органами і платниками податків	61
Висновки до другого розділу	66
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	69
3.1. Зарубіжний досвід комунікації фіскальних органів з громадянами та можливості його впровадження в Україні	69
3.2. Пропозиції щодо модернізації інструментів та каналів зворотного зв'язку в податковій службі України...	79
3.3. Розвиток цифрових платформ та е-сервісів як механізм підвищення прозорості та довіри	87
Висновки до третього розділу	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розбудови ефективної та прозорої системи публічного управління важливого значення набуває налагодження дієвого зворотного зв'язку між органами податкової служби та громадянами. Податкове адміністрування є сферою, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток держави, рівень довіри суспільства до влади та готовність платників виконувати свої податкові зобов'язання. Саме тому дослідження механізмів забезпечення зворотного зв'язку є актуальним і своєчасним.

Розвиток цифрових технологій та електронного урядування сформували нові підходи до комунікації між державою та громадянами. Електронні кабінети платників, онлайн-консультації, чат-боти, системи подання скарг і звернень перетворюються на ключові інструменти, що дозволяють оперативно реагувати на потреби суспільства. Однак ефективність цих інструментів залежить від того, наскільки вони доступні, прості у використанні та орієнтовані на потреби платників податків.

Важливим чинником актуальності є потреба підвищення рівня податкової культури та добровільності сплати податків. Дослідження доводять, що громадяни охочіше виконують податкові зобов'язання, коли мають можливість отримати своєчасні та зрозумілі роз'яснення, поставити запитання та впливати на якість податкових послуг. Налагоджений двосторонній зв'язок сприяє зменшенню кількості помилок у звітності, зниженню конфліктних ситуацій і покращенню взаєморозуміння між державою та суспільством. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення прозорості та підзвітності податкових органів. Зворотний зв'язок дозволяє виявляти проблемні процеси, недоліки в нормативному регулюванні, труднощі адміністрування окремих податків. Реагування податкової служби на звернення, скарги та пропозиції громадян формує позитивний імідж інституції та підсилює відчуття справедливості податкової системи.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України значення

ефективної комунікації між податковими органами та суспільством зростає. Платники податків стикаються з новими викликами: релокацією бізнесу, змінами податкового законодавства, необхідністю підтвердження збитків та пошуку консультацій у складних ситуаціях. Тому оперативний та якісний зворотний зв'язок стає критично важливим для стабільності підприємницького середовища та підтримки бюджетних надходжень. Інтеграція України до Європейського Союзу вимагає приведення системи податкового адміністрування до європейських стандартів, серед яких ключовим є орієнтація на платника податків як на головного користувача державних послуг. ЄС приділяє значну увагу розвитку інструментів e-government, відкритості даних та механізмів участі громадськості, тому імплементація таких механізмів в Україні є важливою складовою реформ.

Науково-теоретичною основою магістерської роботи стали праці провідних українських і зарубіжних учених, які досліджують проблематику державного управління, податкової політики, публічного адміністрування та комунікаційних механізмів у взаємодії держави й громадян. Значний внесок у формування теоретичних засад забезпечення зворотного зв'язку зробили праці таких дослідників, як: фахівці у сфері податкового адміністрування та податкової політики (О. Василик, В. Андрущенко, Л. Лисяк, А. Соколовська); науковці, що аналізують питання публічного управління, сервісної моделі держави та інструментів електронного урядування (В. Ребкало, О. Оболенський, Т. Мотренко, О. Сидоренко); дослідники комунікаційних процесів у державному секторі, механізмів участі громадян та відкритості влади (Г. Почепцов, В. Королько, Н. Луман); міжнародні автори, які розробляють теоретичні підходи до взаємодії держави і громадськості, розвитку електронного урядування та зворотного зв'язку (Т. О'Рейлі, Ч. Лідтке, Дж. Гроссман, Р. Денхардт, М. Бовенс). Концептуальні положення цих досліджень дали можливість сформулювати системне бачення ролі зворотного зв'язку у податковому адмініструванні, розкрити сутність сучасних комунікаційних інструментів, визначити критерії їх ефективності та обґрунтувати потребу вдосконалення сервісної функції

податкових органів. Зазначені праці слугували теоретичною базою для аналізу сучасного стану механізмів взаємодії з платниками податків, окреслення ключових проблем та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Таким чином, актуальність теми зумовлена комплексом факторів: цифровізацією публічного управління, необхідністю підвищення довіри громадян до податкових органів, потребою забезпечення прозорості та якості податкових послуг, викликами воєнного часу та стратегічним курсом України на європейську інтеграцію. Дослідження механізмів зворотного зв'язку з платниками податків відкриває можливість удосконалення податкового адміністрування та формування сучасної сервісної моделі взаємодії держави і громадян.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження механізмів забезпечення зворотного зв'язку з громадянами в системі податкового адміністрування, оцінка їх ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційної взаємодії між податковими органами та платниками податків в умовах цифровізації та реформування публічного управління.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади зворотного зв'язку в системі публічного управління та визначити його роль у податковому адмініструванні;

- охарактеризувати нормативно-правову базу, що регулює взаємодію податкових органів з громадянами, та визначити її відповідність сучасним потребам суспільства;

- проаналізувати існуючі механізми зворотного зв'язку, що застосовуються Державною податковою службою України;

- оцінити ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі взаємодії з платниками податків, виявити їхні сильні та слабкі сторони;

- визначити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають формуванню

дієвого зворотного зв'язку в податковому адмініструванні;

- порівняти український досвід із практиками країн Європейського Союзу щодо організації комунікацій та сервісних послуг податкових органів;

- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення механізмів зворотного зв'язку з громадянами, підвищення прозорості, доступності та сервісності податкової служби.

Об'єктом дослідження є процес податкового адміністрування в Україні та система взаємодії податкових органів з громадянами.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та форми забезпечення зворотного зв'язку між податковими органами та платниками податків, їх ефективність та особливості застосування в умовах цифровізації та реформування податкової системи.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, що забезпечили всебічний аналіз поставленої проблематики: аналіз і синтез — для вивчення наукових підходів, узагальнення теоретичних положень щодо сутності зворотного зв'язку, його ролі та функцій у податковому адмініструванні; порівняльно-правовий метод — для зіставлення вітчизняного нормативно-правового регулювання взаємодії податкових органів з громадянами з практиками країн ЄС та ОЕСР; системний метод — для дослідження механізмів зворотного зв'язку як елементів цілісної системи податкового адміністрування, визначення їх внутрішніх зв'язків та взаємодії; метод структурно-функціонального аналізу — для визначення функцій існуючих комунікаційних каналів податкової служби та оцінки їх ролі в забезпеченні ефективного зворотного зв'язку; методи емпіричного дослідження (аналіз статистичних даних, контент-аналіз, спостереження) — для оцінки фактичної діяльності податкових органів, аналізу роботи сервісних центрів, звернень громадян, роботи електронних сервісів; соціологічні методи (опитування, анкетування або інтерв'ю — за потреби) — для виявлення рівня задоволеності платників податків якістю комунікацій та сервісів; метод експертних оцінок — для залучення думок

фахівців у сфері податкової політики щодо ефективності існуючих механізмів комунікації; метод моделювання — для обґрунтування удосконалених механізмів зворотного зв'язку, формування рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії податкових органів і громадян.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вдосконаленні механізмів забезпечення зворотного зв'язку в системі податкового адміністрування. Найсуттєвіші результати полягають в уточнені сутності поняття «механізми зворотного зв'язку в податковому адмініструванні» як сукупності інституційних, організаційних та інформаційно-комунікаційних інструментів, спрямованих на забезпечення двосторонньої комунікації між податковими органами та громадянами. Удосконалено класифікацію механізмів зворотного зв'язку, яка включає: традиційні канали комунікації, електронні сервіси, консультаційні інструменти, канали участі громадян та інструменти моніторингу якості податкових послуг. Вперше структуровано проблеми функціонування зворотного зв'язку в українській податковій системі за такими групами: організаційні, технічні, комунікаційні, інформаційні та нормативні бар'єри. Розроблено модель удосконалення системи зворотного зв'язку, що передбачає інтеграцію цифрових сервісів, аналітичних інструментів, механізмів участі громадськості та процедур контролю якості надання податкових послуг. Обґрунтовано підходи до підвищення прозорості та підзвітності податкових органів, засновані на впровадженні відкритих даних, регулярній публікації звітів про обробку звернень та залученні громадськості до оцінки ефективності сервісів. Удосконалено систему критеріїв оцінювання ефективності зворотного зв'язку, що включає показники доступності, швидкості реагування, інформативності, рівня задоволеності платників та ступеня врахування їхніх пропозицій. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації роботи сервісних центрів, удосконалення електронних комунікацій, підвищення цифрової грамотності платників податків і впровадження стандартів клієнтоорієнтованого підходу в діяльність податкової служби.

Практичне значення одержаних у магістерській роботі результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання в діяльності органів податкової служби, органів публічного управління та інших суб'єктів, відповідальних за комунікацію з громадянами. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в практику Державної податкової служби України для підвищення якості сервісного обслуговування платників податків. Запропоновані підходи до структуризації каналів зворотного зв'язку забезпечують оптимізацію процесів прийому та опрацювання звернень громадян. Удосконалена модель системи зворотного зв'язку може бути використана для модернізації електронних сервісів, зокрема електронного кабінету платника, консультаційних чат-ботів, гарячої лінії та онлайн-платформ податкової служби. Це сприятиме підвищенню доступності й зручності отримання інформації для громадян. Запропоновані критерії оцінювання ефективності зворотного зв'язку можуть слугувати основою для створення внутрішніх стандартів якості податкових послуг. Використання цих критеріїв дозволить податковим органам здійснювати регулярний моніторинг рівня задоволеності платників та виявляти проблемні аспекти роботи. Аналітичні висновки щодо бар'єрів та недоліків у функціонуванні комунікаційних механізмів можуть бути використані органами влади для удосконалення нормативно-правової бази у сфері податкового адміністрування та електронного урядування. Результати дослідження можуть стати основою для розроблення навчальних програм, тренінгів та семінарів для працівників податкової служби з питань комунікацій, сервісного обслуговування та клієнтоорієнтованості. Матеріали роботи можуть бути використані підприємствами, громадськими організаціями та консультантами для кращого розуміння механізмів взаємодії з податковими органами та підвищення ефективності комунікації зі службою. Запропоновані практичні заходи щодо підвищення прозорості та відкритості податкових органів сприятимуть формуванню довіри громадян до держави, зменшенню конфліктних ситуацій, підвищенню рівня добровільної сплати податків та покращенню інституційної спроможності податкової системи.

Результати можуть бути використані в подальших дослідженнях з проблем податкового адміністрування, діджиталізації публічних послуг та громадської участі, формуючи підґрунтя для розробки нових концепцій та моделей взаємодії держави з громадянами.

Апробація. Результати досліджень апробовані на Науково-практичній конференції Чорноморського національного університету імені Петра Могили, а саме:

- Іванов О., Верба С. Механізми забезпечення зворотного зв'язку з громадянами в системі податкового адміністрування / Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія : Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : наук. зб. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 37-40.

Структура магістерської роботи обумовлена метою, завданням і логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Список використаних джерел налічує 125 найменувань. Загальний обсяг роботи – 113 сторінок, з яких обсяг основного тексту – 95 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Сутність та роль зворотного зв'язку в діяльності органів публічної влади

У сучасних умовах демократичних трансформацій посилюється потреба в рівноправному й конструктивному діалозі між органами державної влади та громадянським суспільством, що зумовлює необхідність застосування PR-комунікацій для ефективного налагодження взаємодії держави з громадськістю.

У межах наукових досліджень стратегічні комунікації зазвичай охоплюють такі ключові компоненти: публічна дипломатія, що розглядається як комплекс заходів, спрямованих на дослідження, інформування та встановлення контактів із закордонною аудиторією, а також як діяльність у сфері зв'язків з громадськістю, орієнтована на управління громадською думкою та формування взаємовідносин між державними чи корпоративними інституціями та суспільством для об'єктивного розуміння соціальних, політичних і економічних процесів; інформаційно-психологічні операції, що визначаються як цілеспрямовані й сплановані форми та методи поширення інформації, покликані впливати на установки, поведінкові моделі та загальні настанови певних соціальних груп [45, с. 312].

«Система відносин владних структур, органів державного управління і громадської думки є одним із найважливіших показників суспільного розвитку і демократії. Відомо, що чим активніше і повніше влада дозволяє масам брати участь у суспільно-політичних процесах - тим вона більш демократична та ефективніша» [35, с. 111].

В умовах формування інформаційного суспільства зв'язки з громадськістю набувають статусу важливої управлінської функції, що пронизує всі сфери

суспільної діяльності. На сучасному етапі особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного зворотного зв'язку на рівні державного управління між владними інституціями та громадськістю, у чому вагому роль відіграють PR-технології, які виступають ключовим системоутворювальним елементом механізму державного управління. Розбудова інституційної системи зв'язків з громадськістю в органах державної влади сприятиме формуванню результативного механізму розв'язання проблем, що виникають у взаєминах між державними структурами та громадянським суспільством, а також подоланню відчуженості між державою та населенням [77, с. 10].

Зростає значущість розбудови ефективних моделей комунікації з громадськістю, які передбачають чесні, прозорі та доброзичливі взаємовідносини між органами публічної влади та населенням. У цьому контексті формується порівняно нова для сучасного державного управління функція — зв'язки з громадськістю, адже результативність влади значною мірою залежить від рівня громадської підтримки. Органи державної влади та місцевого самоврядування мають забезпечувати поінформованість населення щодо напрямів стратегічного розвитку, реалізовуваних політик, програм і наданих послуг, а також звітувати про власну діяльність і нести відповідальність перед суспільством [48, с. 7].

Зв'язки з громадськістю покликані не лише здійснювати аналіз і дослідження певних соціальних явищ, а й розробляти інструменти та підходи для коригування ситуації відповідно до визначених цілей. Основною метою діяльності у сфері зв'язків з громадськістю є формування та практична реалізація методів і стратегій, що забезпечують налагодження взаємодії між різними соціальними групами на засадах поінформованості, яка, у свою чергу, слугує підґрунтям для формування довіри.

У цьому контексті PR часто визначають як своєрідне мистецтво, оскільки ефективність комунікації значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечувати прозорість політики та відкритість управлінської діяльності. Доступність інформації для громадськості передбачає активне використання

сучасних комунікаційних технологій — інтернет-ресурсів, офіційних вебсайтів та інших цифрових платформ. Важливим елементом є також налагодження зворотного зв'язку між державними інституціями та суспільством, що включає залучення пропозицій громадян, інтенсивну комунікацію з різними соціальними групами та опрацювання звернень населення до уповноважених посадових осіб. Є. Тихомирова наголошує, що професійна діяльність у сфері зв'язків з громадськістю має творчий характер і передбачає розроблення оригінальних та нестандартних підходів до роботи з широкою аудиторією [87, с. 21].

Як наголошує Л. Руїс Мендісабаль, ключовою умовою ефективного функціонування зв'язків з громадськістю є наявність зворотного зв'язку. Саме завдяки йому учасники комунікаційної взаємодії отримують комплексну інформацію про реакції цільових аудиторій на отримувані меседжі з урахуванням усієї сукупності соціальних чинників, що формують комунікативний контекст. Соціальне середовище перебуває у стані постійної динаміки, що зумовлює необхідність адаптації системи паблік рилейшнз до зовнішніх умов, виконуючи функцію своєрідної «соціальної мімікрії», яка забезпечує досягнення стану динамічної рівноваги з суспільним середовищем [77, с. 8].

Термін «зв'язки з громадськістю» (англ. public relations, PR) має багатовимірний характер, однак у широкому значенні ним окреслюють діяльність, спрямовану на формування взаєморозуміння та доброзичливих відносин між особою чи організацією та іншими індивідами, соціальними групами або суспільством загалом шляхом поширення роз'яснювальної інформації, розвитку інформаційного обміну та оцінювання суспільної реакції [122].

О. Кононовець зазначає, що на перший погляд паблік рилейшнз може видаватися різновидом рекламної діяльності, яка поєднує елементи науки й мистецтва. Проте зв'язки з громадськістю та реклама дотичні лише у функції впливу на широку аудиторію з метою переконання у доцільності та взаємовигідності співпраці. Визначальною відмінністю PR є його управлінський

характер і пріоритет двосторонньої комунікації. Основна мета PR-діяльності полягає у формуванні комунікативного простору сучасного суспільства та забезпеченні когнітивних зв'язків між реальними й віртуальними подіями [38].

Безумовною умовою оптимізації діяльності органів державної влади та управління є підтримка з боку громадськості та налагодження ефективного зворотного зв'язку між державою і суспільством. У межах реалізації цього стратегічного завдання особливої ваги набуває застосування інструментів, методів і процедур соціально-культурної технології паблік рилейшнз, яка є відносно новою для України. Її потенціал полягає у сприянні формуванню діалогових взаємин між державою та громадянами, урахуванню й цілеспрямованому формуванню громадської думки, стимулюванню громадянської активності, а також підвищенні авторитету й рівня довіри до державних органів. Акцент на комунікативному вимірі державної діяльності сьогодні розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності державного управління [77, с. 3].

У сфері державного управління зв'язки з громадськістю трактується як цілеспрямована взаємодія органів, організацій та установ державного апарату з громадянами й соціальними інститутами. Ця взаємодія виконує функцію інформаційно-комунікативної діяльності державної влади, яка забезпечує можливість оцінювання ставлення різних груп громадськості до рішень та дій органів управління [6, с. 87].

Зв'язки з громадськістю в органах державної влади слугують не лише каталізатором розвитку демократичних процесів, підвищуючи прозорість державного, політичного та соціально-економічного розвитку, але й важливим інструментом досягнення суспільного консенсусу. Забезпечуючи відкритість діяльності державних інституцій, система паблік рилейшнз створює нові можливості для суб'єктів громадянського суспільства впливати на формування публічної політики. Усвідомлюючи значущість PR, органи державної влади дедалі частіше застосовують підходи, орієнтовані на розроблення рішень у тісній взаємодії з громадськістю [49, с. 160].

У сучасних умовах паблік рилейшнз розглядається як інструмент конструювання інформаційного простору. Його змістовну сутність часто визначають через поняття консалтингу, що передбачає аналіз ситуації, прогнозування та моделювання управлінських рішень шляхом організації комунікації між суб'єктом PR та його цільовими аудиторіями — як зовнішніми, так і внутрішніми [56, с. 5].

Як підкреслює О. Соснін, взаємодія між владою та населенням є надзвичайно динамічним процесом і не має універсального виміру в жодній державі. Для забезпечення ефективної участі громадських організацій у політичних, соціальних, економічних, екологічних та культурно-освітніх процесах необхідно, щоб влада вирішувала завдання, пов'язані з формуванням цивілізованих форм взаємодії з громадянським суспільством і створювала умови, сприятливі для його розвитку [84, с. 121].

Застосування інструментів паблік рилейшнз забезпечує подання інформації громадянам у формі, що підкреслює суспільну значущість управлінських рішень державної політики та діяльності органів публічної влади, а також їх вплив на громадську думку та соціальні процеси.

У науковій літературі виділяють такі ключові ролі паблік рилейшнз:

Консервативна роль передбачає підтримання наявного суспільно-політичного устрою та захист інтересів економічно й політично домінантних суб'єктів. Її позитивним аспектом у контексті функціонування організацій є здатність до цілеспрямованого впливу на соціальне середовище на користь власників і керівництва. Як зазначає І. Яковлєв, така модель характерна для «хижацького капіталізму» та тоталітарних режимів, де фахівці з комунікацій виступають провідниками ідеологічної агітації: у першому випадку — на користь капіталу, у другому — на користь правлячої партії [122].

Радикальна роль пов'язана з реформаторською функцією фахівців із паблік рилейшнз, спрямованою на ініціювання трансформацій, модернізацію управлінських процесів, стимулювання соціального прогресу та забезпечення переходу системи в якісно новий стан.

Ідеалістична (партнерська) роль реалізується за умови високого рівня інституційної зрілості організації та громадськості. У цьому випадку система паблік рилейшнз стає інструментом конструктивної взаємодії між організацією та соціальними групами на засадах взаємної відповідальності, партнерства та збалансованості інтересів.

Прагматична роль полягає в орієнтації комунікаційної діяльності на досягнення практичної користі одночасно для організації, її клієнтів та самих фахівців. Хоча така позиція передбачає певний рівень раціонального егоцентризму, вона не може слугувати підставою для відмови від дотримання етичних стандартів та соціальної відповідальності, що підкреслюється у працях П. Пушняка [71, с. 104–109].

Отже, паблік рилейшнз у сфері державного управління розглядаються як важлива управлінська функція, спрямована на формування, підтримання та розвиток системи комунікації, інформаційної взаємодії та взаєморозуміння між державою і суспільством. Йдеться про цілеспрямовану й планову діяльність, метою якої є забезпечення конструктивних, доброзичливих та взаємовигідних відносин між органами державної влади та громадськістю в інтересах суспільного розвитку. Комунікаційна діяльність у цьому контексті включає формування громадської думки з метою підвищення ефективності функціонування державних інститутів, зміцнення їх авторитету та розвитку відкритих, прозорих і взаємодовірливих відносин між владними структурами й громадянами.

Слід зазначити, що в сучасних умовах паблік рилейшнз у системі публічного управління еволюціонували до статусу ключової управлінської функції, що охоплює всі сфери суспільного життя. Зв'язки з громадськістю в сучасному суспільстві набули також статусу самостійної наукової галузі, яка має власний об'єкт і предмет дослідження, понятійний апарат, методологічні принципи та інструменти пізнання й впливу на суспільні процеси.

Ефективне управління системою зв'язків із громадськістю у структурі державної влади сприяє вирішенню широкого кола питань щодо взаємодії

держави та громадянського суспільства, а також забезпечує соціальну стабільність і рівновагу в країні.

1.2. Принципи, функції та моделі комунікації в податковому адмініструванні

Комунікаційна діяльність у системі органів Державної податкової служби становить ключовий інструмент забезпечення результативної взаємодії між податковими інституціями, громадянами та суб'єктами господарювання. Вона спрямована на формування доступної та зрозумілої інформації щодо норм податкового законодавства й процедур його застосування, спрощення доступу до податкових послуг через ефективні канали комунікації, а також зміцнення довіри до податкових органів шляхом забезпечення відкритості та прозорості їх діяльності. Таким чином, комунікація у сфері оподаткування розглядається не як просте інформування, а як системоутворюючий чинник підвищення довіри, легітимності та ефективності функціонування податкової системи.

Ефективна податкова комунікація ґрунтується на низці принципів:

1) Прозорість і відкритість.

Податкові органи мають забезпечувати повний та оперативний доступ платників до інформації щодо змін податкового законодавства, ставок, процедур, порядку отримання податкових пільг, доступних сервісів тощо. Це дозволяє громадянам і бізнесу своєчасно орієнтуватися у своїх правах та обов'язках. Така відкритість також передбачає доступність каналів комунікації, консультаційних сервісів та контактних даних. Ці підходи активно реалізуються регіональними підрозділами ДПС, що підкреслюють пріоритетність прозорості взаємодії з платниками.

2) Доступність і зрозумілість інформації (принцип безбар'єрності).

Інформація повинна подаватися у формі, доступній для широкого кола платників, без надмірного використання спеціальної юридичної термінології. Принцип безбар'єрності охоплює як змістовну, так і фізичну та цифрову

доступність комунікації — незалежно від віку, рівня цифрової компетентності чи особливих потреб громадян. Регіональні підрозділи ДПС уже впроваджують підходи, спрямовані на мінімізацію бар'єрів у комунікаційних процесах.

3) Партнерство та повага до платника.

Податкова служба має виступати не каральним органом, а партнером, консультативним та інформаційним ресурсом для громадян і бізнесу. Це передбачає етичну, коректну та доброзичливу комунікацію, орієнтовану на надання допомоги. У публікаціях ДПС акцентується важливість формування «простору довіри» у відносинах із платниками, а також врахування потреб різних соціальних груп, що підкреслюється у роботах Г. Почепцова [65, с. 256].

4) Оперативність та своєчасність інформування.

Комунікація має бути не лише якісною, а й оперативною. Платники повинні своєчасно отримувати інформацію про нові регуляторні рішення, зміни процедур чи запровадження нових правил, що дає можливість завчасно адаптуватися. З цією метою ДПС активно застосовує онлайн-зустрічі, вебінари та інші форми дистанційної комунікації, забезпечуючи швидке реагування на запити платників як через електронні сервіси, так і через особисті прийоми.

5) Законність, неупередженість та етичність.

Комунікаційна діяльність повинна здійснюватися відповідно до вимог законодавства, з дотриманням прав та гарантій платників. Податкові органи мають забезпечувати неупереджене ставлення до всіх суб'єктів, незалежно від їх статусу чи виду діяльності, що є важливою умовою зміцнення довіри та легітимності податкової служби. Зазначені принципи особливо актуальні також у контексті міжнародного обміну інформацією, де визначальними є законність, співробітництво та чітке виконання наданих повноважень [28, с.71].

Зазначені принципи мають вагоме значення, оскільки сприяють формуванню довіри між платниками податків і податковою службою: прозора та відкрита до діалогу діяльність податкових органів нівелює сприйняття їх як закритих або недоступних інституцій. Реалізація цих принципів забезпечує рівні можливості доступу до інформації та послуг для всіх категорій громадян, у тому

числі для представників соціально вразливих груп. Вони також підвищують управлінську ефективність, оскільки своєчасне й зрозуміле інформування зменшує кількість помилок, конфліктних ситуацій і комунікаційних прогалин. Крім того, дотримання цих принципів посилює легітимність податкової системи, що позитивно впливає на рівень податкової дисципліни: громадяни охочіше виконують свої зобов'язання, коли розуміють їх зміст і мету.

Комунікація між податковими органами та платниками виконує комплекс важливих функцій, які не є другорядними або додатковими елементами, а становлять інтегральну частину системи податкового адміністрування. Саме вони забезпечують належну ефективність, легітимність і взаєморозуміння у взаєминах між державою та платниками податків. До ключових функцій належать: інформаційна (роз'яснювальна), консультативна, контрольна, а також функція забезпечення зворотного зв'язку та підтримання постійного діалогу [33].

Розглянемо інформаційно-роз'яснювальна та консультаційна функції. Податкові органи повинні інформувати платників про зміни податкового законодавства, нові правила, процедури звітування, пільги, строки сплати і т.д. Це забезпечує обізнаність і дає змогу платникам виконувати свої обов'язки правильно. У цьому контексті комунікаційні майданчики — наприклад, Державна податкова служба України (ДПС) — діють задля «відкритого діалогу з бізнесом та громадськістю». Консультативна робота — це не лише надання загальної інформації, а індивідуальна допомога: пояснення, як заповнити декларацію, як користуватися електронними сервісами, що робити у випадку зміни статусу тощо. Наприклад, у столиці регулярно проводяться зустрічі між представниками бізнесу та податковими фахівцями, де останні дають практичні поради, а платники можуть поставити свої питання. Така функція допомагає підвищити «податкову культуру» платників — тобто їхню обізнаність, відповідальність, здатність правильно виконувати податкові зобов'язання. Це згадується і в науковій літературі як важлива мета роз'яснювальної роботи.

Наступна, функція зворотного зв'язку та налагодження діалогу. Комунікація у сфері податкового адміністрування передбачає не лише

одностороннє інформування платників податків органами ДПС, а й зворотній потік інформації від платників до податкової служби. Громадяни та суб'єкти господарювання мають можливість порушувати питання, повідомляти про проблемні ситуації, ініціювати пропозиції щодо вдосконалення податкової практики та отримувати необхідні роз'яснення. Одним із інструментів такої двосторонньої взаємодії є Комунікаційна податкова платформа, яка функціонує в різних регіонах країни. За її допомогою представники бізнесу та громадськості можуть надсилати запити, отримувати офіційні відповіді або ініціювати проведення зустрічей із представниками податкових органів [22, с. 52].

Подібний формат сприяє ефективному вирішенню практичних питань, залученню суб'єктів господарювання та громадян до обговорення та оцінювання податкової політики й адміністрування, а також забезпечує створення сталого каналу зворотного зв'язку щодо як індивідуальних випадків, так і системних проблем. У результаті формується партнерська модель взаємодії між податковою службою та платниками податків, що сприяє підвищенню рівня довіри, зниженню конфліктності та мінімізації комунікаційних непорозумінь.

Попри те, що ключові фіскальні, контрольні та облікові повноваження зосереджені в податкових органах, саме комунікаційна діяльність забезпечує ефективність реалізації цих функцій. Наявність відкритого та конструктивного діалогу дає змогу податковій службі оперативно інформувати платників про початок перевірки, встановлені вимоги, а також їх права та обов'язки, що підвищує прозорість контрольних процедур і посилює їх легітимність. У наукових дослідженнях підкреслюється, що структура функцій податкового адміністрування охоплює, зокрема, інформаційно-консультаційну, контрольну, обліково-реєстраційну, фіскальну та інші складові.

Крім того, комунікаційні механізми дають можливість податковим органам отримувати зворотну інформацію щодо труднощів, проблемних ситуацій або потреб платників податків. Це створює умови для оперативного коригування управлінських підходів, форматів роботи та застосовуваних регулятивних інструментів. Наявність такого зворотного зв'язку робить систему

податкового адміністрування більш адаптивною, гнучкою та справедливою.

Функції комунікації мають принципове значення для ефективного функціонування податкової системи, оскільки сприяють зниженню кількості помилок і порушень: чітке розуміння платниками встановлених правил зменшує ймовірність неправильного заповнення декларацій, несвоєчасної сплати податків та виникнення штрафних санкцій. Вони також забезпечують зміцнення довіри та підвищення легітимності податкової системи, що досягається завдяки прозорості діяльності податкових органів, відкритому діалогу та готовності надавати допомогу (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Функції комунікації

Джерело [56]

Комунікаційна підтримка є особливо важливою в умовах змін законодавства, упровадження нових регулятивних норм або виникнення кризових ситуацій (зокрема у воєнний період), коли бізнес і громадяни потребують своєчасних консультацій, роз'яснень та доступу до сервісів дистанційної взаємодії. Крім того, ефективні комунікаційні практики підвищують результативність адміністрування та контролю, оскільки дають змогу податковим органам оперативно реагувати на запити, знижувати рівень

конфліктності та сприяти зростанню добровільної податкової відповідальності. Важливою є також їх роль у формуванні податкової культури: чим вищий рівень обізнаності громадян щодо своїх прав та обов'язків, тим відповідальнішою є їхня поведінка у сфері оподаткування.

Під терміном «моделі комунікації» розуміють схематичні або концептуальні представлення процесу обміну інформацією між суб'єктами, що включають визначення відправника повідомлення, механізми його передачі, комунікаційні канали, отримувача, зворотний зв'язок, контекст взаємодії та можливі джерела спотворення інформації. Такі моделі слугують аналітичним інструментом для дослідження та проєктування комунікаційних процесів, сприяючи підвищенню їх ефективності [50, с. 96].

У сфері публічного управління, а отже й у податковій адміністрації, моделі комунікації часто розглядаються як складова «комунікативної діяльності» органів влади. Вона охоплює передачу податкової інформації, надання роз'яснень, взаємодію з платниками, забезпечення зворотного зв'язку, реагування на запити, а також комунікацію через різні канали, як традиційні, так і електронні.

Далі доцільно проаналізувати основні моделі комунікації, які можуть мати практичну релевантність для податкового адміністрування, та визначити способи їх застосування на практиці.

До основних моделей комунікації відносяться класичні та інтерактивні.

Лінійні (трансмійні) моделі комунікації. Однією з перших формалізованих моделей є модель Shannon–Weaver, яка ідентифікує основні складові комунікаційного процесу: джерело повідомлення (відправник), передавач або кодувальник, канал передачі, декодувальник та одержувач. У рамках цієї моделі комунікація розглядається переважно як односторонній процес, спрямований від відправника до одержувача, із врахуванням можливого впливу «шумів» — факторів, що можуть спотворювати повідомлення.

Класичною є також модель Lasswell, яка описує комунікацію через п'ять ключових елементів: «Хто — що — яким каналом — кому — з яким ефектом»

(Who says What in Which Channel to Whom with What Effect). Ця схема слугує ефективним аналітичним інструментом для дослідження масової та публічної комунікації [109, р. 26].

При застосуванні у сфері податкового адміністрування лінійні моделі комунікації можуть слугувати ефективним інструментом для планування офіційних інформаційних кампаній, розсилок, повідомлень та публічних звернень, зокрема щодо змін у податковому законодавстві, запровадження нових пільг або визначення строків подання декларацій. У таких випадках комунікація носить переважно односторонній характер, спрямований від податкового органу до широкого кола платників. Використання моделей дозволяє систематично визначити цільову аудиторію, зміст повідомлення, вибір каналів комунікації та передбачити можливі джерела «шумів» — таких як неясність формулювань або обмежена доступність каналів.

Водночас слід зазначити, що лінійні моделі мають певні обмеження: вони недостатньо враховують зворотний зв'язок, активну участь одержувача, контекст взаємодії, а також культурні та соціальні чинники, які є критично важливими для комунікації з платниками податків (зокрема різний рівень обізнаності, специфічні потреби та запитання суб'єктів, різні практичні ситуації). У зв'язку з цим у контексті адміністративної діяльності такі моделі розглядаються переважно як допоміжні аналітичні інструменти.

Інтерактивні та динамічні моделі комунікації: модель комунікації Шрамма (Schramm's model of communication) підкреслює, що учасники комунікаційного процесу не є пасивними елементами «відправник → одержувач», а можуть одночасно виконувати ролі відправника та одержувача повідомлень. Комунікація в цій моделі розглядається як взаємодія, де ключовим є поняття «спільного досвіду» (common field of experience). Для ефективного розуміння повідомлення необхідно, щоб обидві сторони мали спільні коди, контекст та знання, що забезпечують взаємну інтерпретацію інформації [119].

Соціокультурні та контекстуальні моделі (наприклад, Gerbner communication model або інші концепції, що враховують культурний,

соціальний, контекстуальний і символічний виміри комунікації) дозволяють досліджувати сприйняття повідомлень різними соціальними групами. Вони акцентують увагу на впливі контексту, процесах формування значення та необхідності врахування попереднього досвіду, світогляду, мови, рівня довіри та культурних особливостей одержувачів [105, p.175].

Застосування моделей комунікації, що відображають реальні механізми взаємодії податкових органів із платниками, є необхідним, оскільки вони передбачають двосторонній процес, зворотний зв'язок, врахування контексту та персоналізацію повідомлень. Наприклад, під час консультування платників важливо не лише передати інформацію, а й забезпечити її розуміння, доступність та відповідність конкретним потребам одержувача. При впровадженні нових електронних сервісів та процесів цифровізації податкових послуг слід враховувати досвід користувачів і рівень їх цифрової грамотності, оптимальні канали комунікації та адаптовану подачу повідомлень. У кризових або делікатних ситуаціях (зміни у законодавстві, воєнні обставини, податкові пільги, стимули чи санкції) критичною є довіра, взаєморозуміння, можливість отримати роз'яснення та поставити запитання.

У дослідженнях публічного управління запропоновано низку концептуальних та комунікативних моделей, що описують взаємодію органів влади з громадськістю, платниками та іншими структурами. Серед таких підходів можна виділити:

Модель «державна влада – громадянське суспільство», яка передбачає не лише трансляцію інформації, а й організацію діалогу, забезпечення зворотного зв'язку та активну участь громадян, створюючи гнучку та адаптивну систему адміністрування [9, с. 168].

Комунікативні стратегії як складова адміністративної діяльності, що реалізуються через планування інформаційної політики, вибір каналів та форм комунікації з урахуванням соціально-психологічних, мотиваційних і культурних факторів.

Модель, що враховує багатоканальність та мультиакторність, де

інформація надходить не лише від державних органів, а й через незалежні джерела — медіа, громадські організації, бізнес-асоціації. Така багатостороння комунікація впливає на сприйнятливність платників, їхню довіру та поведінку, і хоча модель аналізується у сфері охорони здоров'я, вона цілком релевантна для податкового адміністрування [55, с. 146].

Односторонні або спрощені схеми комунікації не завжди забезпечують ефективний обмін інформацією в контексті податкового адміністрування. По-перше, присутні різноманітні форми «шуму» та спотворення, аналогічні тим, що виділяються в класичних моделях: технічні, семантичні та контекстуальні перешкоди. Повідомлення, спрямовані податковими органами, можуть бути неправильно інтерпретовані через складні або незрозумілі формулювання, недостатній рівень цифрової грамотності одержувачів, недовіру або попередній негативний досвід. У цьому контексті більш релевантними є інтерактивні та соціокультурні моделі, які враховують зворотний зв'язок та специфіку контексту.

По-друге, аудиторія податкових повідомлень характеризується високою гетерогенністю: платники включають фізичних осіб, підприємців, юридичних осіб, представників малого, середнього та великого бізнесу, а також різні соціальні та регіональні групи. Комунікація в таких умовах має бути гнучкою, диференційованою та адаптованою до потреб окремих груп, з урахуванням їхнього рівня знань, мови та специфіки діяльності. Статичні лінійні моделі не здатні повною мірою відобразити таку складність.

По-третє, ефективне податкове адміністрування передбачає не лише трансляцію правил, а й надання підтримки, пояснень, консультування та вирішення проблем платників. Це вимагає активної участі одержувачів у комунікаційному процесі, забезпечення можливості ставити запитання, отримувати роз'яснення та адаптувати повідомлення відповідно до потреб користувачів.

Для забезпечення ефективного податкового адміністрування доцільно застосовувати інтерактивні та соціокультурні моделі комунікації з платниками.

Це передбачає не обмежуватися лише розсилками або офіційними оголошеннями, а формувати механізми зворотного зв'язку, консультацій та діалогу з урахуванням контексту, особливостей аудиторій та їхніх інформаційних потреб. Комунікацію доцільно планувати як стратегічну систему, що інтегрує визначені цілі (інформування, роз'яснення, підтримка, контроль), канали комунікації (традиційні, електронні, онлайн-сервіси), аудиторії та механізми зворотного зв'язку.

Такий підхід відповідає концептуальним моделям публічного адміністрування. У рамках масових інформаційних кампаній або офіційних повідомлень доцільно застосовувати структуровані схеми, подібні до лінійних моделей (наприклад, «хто → що → яким каналом → кому → з яким очікуваним ефектом»), що забезпечують чітке планування комунікаційного процесу. Водночас їх слід доповнювати елементами діалогу, зворотного зв'язку та адаптації повідомлень.

Крім того, необхідно враховувати різноманітність каналів і джерел інформації, включно з державними органами, електронними сервісами, медіа, громадськими організаціями та бізнес-асоціаціями, щоб забезпечити максимальне охоплення аудиторії та підвищити рівень довіри до податкових повідомлень.

Моделі комунікації — це не просто теоретичні конструкції, а фундаментальний інструментарій для побудови ефективної взаємодії між податковими органами і платниками. Класичні лінійні моделі дають просту схему для планування інформаційних кампаній, але їх обмеженість проявляється при потребі врахувати зворотний зв'язок, контекст, різні аудиторії. Водночас інтерактивні, соціокультурні та концептуальні моделі публічного адміністрування набагато краще відповідають реаліям податкової служби — з її необхідністю пояснювати, консультувати, адаптуватися і реагувати на запити. Тому для сучасного податкового адміністрування доцільно використовувати поєднання моделей: структурованих + гнучких + орієнтованих на діалог та зворотний зв'язок.

1.3. Нормативно-правові засади взаємодії податкових органів з громадянами

Нормативно-правове регулювання взаємодії податкових органів з громадянами в Україні ґрунтується на системі конституційних, законодавчих та підзаконних актів, що визначають правові основи оподаткування, порядок реалізації прав і обов'язків платників, а також механізми комунікації органів державної влади з населенням. Основоположним документом у цій сфері є Конституція України, яка закріплює загальні принципи правового статусу громадянина та встановлює обов'язок кожного сплачувати податки й збори у порядку та розмірах, визначених законом (ст. 67) [39].

Центральним нормативним актом, що комплексно регулює податкові правовідносини, є Податковий кодекс України. Він визначає порядок адміністрування податків, систему прав та гарантій платників, а також механізми надання податкових консультацій, розгляду звернень і скарг, оскарження рішень контролюючих органів. Особливе значення для забезпечення взаємодії з громадянами мають розділ II ПКУ «Адміністрування податків, зборів, платежів» та ст. 42, яка закріплює принципи інформаційного забезпечення платників і використання електронних сервісів [63].

Важливу роль у регулюванні комунікаційної діяльності податкових органів відіграють спеціальні закони, що визначають процедури взаємодії громадян з органами публічної влади. Зокрема, Закон України «Про звернення громадян» встановлює порядок подання заяв, пропозицій і скарг та строки їх розгляду, що безпосередньо стосується комунікації платників податків із ДПС. Закон України «Про доступ до публічної інформації» забезпечує відкритість діяльності контролюючих органів, зобов'язуючи їх оприлюднювати інформацію про свою діяльність, статистичні дані та інші матеріали суспільного значення [67].

Регулювання електронної взаємодії між податковими органами та

громадянами здійснюється Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та відповідними підзаконними актами, що визначають функціонування Електронного кабінету платника. Ці нормативи забезпечують правомірність та юридичну силу електронних документів, що є ключовим елементом сучасної сервісної моделі податкової служби [68].

Організаційні засади діяльності Державної податкової служби регулюються також постановами Кабінету Міністрів України, які визначають порядок роботи сервісних центрів, надання адміністративних послуг та стандарти інформаційної взаємодії. Значну роль у конкретизації механізмів комунікації з платниками, обліку звернень та надання консультацій відіграють накази ДПС України [66].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення взаємодії податкових органів з громадянами в Україні має багаторівневий характер і охоплює як загальні конституційні норми, так і спеціальне податкове законодавство та підзаконні акти, що формують цілісну правову систему. Вона спрямована на забезпечення прозорості, доступної та правово визначеної комунікації між державою та громадянами.

Ефективна взаємодія податкових органів з громадянами базується на комплексі правових, організаційних та управлінських механізмів, що сприяють формуванню довіри до податкової системи та належному виконанню податкових обов'язків. У центрі таких механізмів знаходяться ключові принципи: відкритість, прозорість, доступність та правова визначеність. Їхнє нормативне закріплення та практичне втілення є одним із основних критеріїв демократичності податкового адміністрування.

1. Принцип відкритості

Принцип відкритості передбачає надання громадянам вільного доступу до інформації про діяльність податкових органів, порядок адміністрування податків, а також права та обов'язки платників. Відкритість є складовою загального конституційного принципу доступу до інформації про діяльність органів влади. В Україні цей принцип закріплено у ст. 57 Конституції України,

яка гарантує кожному право знати свої права та обов'язки, у Законі України «Про доступ до публічної інформації» [67], що встановлює механізми отримання та оприлюднення інформації органами державної влади, а також у внутрішніх стандартах Державної податкової служби щодо відкритих даних. Науковці відзначають, що забезпечення відкритості сприяє «редукції рівня недовіри та інформаційної асиметрії між державою та платником» [99,с.101]. Крім того, відкритість розглядається як складова принципів належного врядування, визначених у рекомендаціях Європейської Комісії [103].

2. Принцип прозорості

Прозорість передбачає чітку, зрозумілу та послідовну діяльність податкових органів, що запобігає корупційним проявам та зловживанню повноваженнями. Вона охоплює не лише відкритість інформації, а й можливість громадян відстежувати процеси прийняття рішень. Прояви прозорості включають оприлюднення нормативних актів, методичних рекомендацій та роз'яснень ДПС, функціонування електронних сервісів, проведення публічних консультацій із бізнесом та громадськістю, а також доступ до відкритих даних щодо надходжень до бюджету та показників адміністрування. За оцінкою Міжнародного валютного фонду, прозорість податкової системи є ключовим чинником формування податкової дисципліни та добровільної сплати податків[23].

3. Принцип доступності

Доступність передбачає забезпечення легкого розуміння та оперативного отримання інформації й послуг податкових органів усіма категоріями платників — фізичними особами, підприємцями та юридичними особами. Доступність досягається через цифрові механізми обслуговування (електронні сервіси ДПС, мобільні застосунки, онлайн-консультації), стандартизацію адміністративних процедур відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», спрощення форм і процедур звітності, а також функціонування центрів обслуговування платників. Цифровізація податкової сфери значно знижує бюрократичні бар'єри, спрощує комунікацію громадян з органами ДПС і

підвищує якість надання сервісу [83, с.78].

4. Принцип правової визначеності

Правова визначеність передбачає, що податкове законодавство має бути чітким, передбачуваним, узгодженим та стабільним. Платники повинні мати змогу прогнозувати правові наслідки своїх дій та бути впевненими, що правила не будуть змінюватися раптово або зворотно. Цей принцип закріплений у рішеннях Конституційного Суду України, де підкреслюється необхідність «передбачуваності правового регулювання», а також у положеннях Податкового кодексу України (ст. 4), що визначає стабільність і рівність як основоположні принципи податкового законодавства. Практика ЄСПЛ також акцентує на недопустимості нечітких податкових норм. Правова визначеність є ключовим фактором формування довіри платників до податкової системи, оскільки «невизначеність у податкових нормах породжує ризик подвійного трактування та знижує ефективність адміністрування» [98, с. 102].

Принципи відкритості, прозорості, доступності та правової визначеності формують основу ефективної та демократичної взаємодії податкових органів з громадянами. Їхнє належне впровадження сприяє підвищенню довіри до держави, добровільному виконанню податкових обов'язків, удосконаленню податкового адміністрування та зниженню корупційних ризиків.

Ефективна комунікація між податковими органами та громадянами є ключовою умовою сучасного податкового адміністрування. Вона передбачає використання різноманітних каналів комунікації, які забезпечують доступність, оперативність та прозорість інформації для платників. Основні механізми взаємодії ґрунтуються на положеннях Податкового кодексу України, законодавства про звернення громадян, електронних сервісах та законах про публічну інформацію. У науковій літературі ці механізми розглядаються як інструменти підвищення сервісності податкових органів і зміцнення довіри між державою та суспільством [40, с. 186].

Офлайн-взаємодія залишається одним із базових каналів доступу громадян до податкових сервісів. Вона включає особистий прийом фізичних осіб,

консультації у центрах обслуговування платників, а також розгляд письмових звернень і скарг. Порядок такого прийому регламентується Законом України «Про звернення громадян» (1996), який визначає строки, форми та вимоги до розгляду заяв, клопотань і скарг. Крім того, Податковий кодекс України передбачає обов'язок контролюючих органів надавати індивідуальні податкові консультації та забезпечувати громадянам доступ до інформації про власну податкову історію (ст. 42, 52 ПКУ). Особистий прийом дозволяє оперативно вирішувати складні питання, що потребують документального підтвердження або індивідуального роз'яснення, та є важливою гарантією доступності податкової інформації для соціальних груп, менш охоплених цифровими технологіями [4, с. 205].

Одним із ключових напрямів модернізації Державної податкової служби є впровадження електронних сервісів, що забезпечують автоматизацію процедур та зменшення адміністративного навантаження на громадян. Центральним механізмом електронної комунікації є Електронний кабінет платника, функціонування якого регулюється Податковим кодексом України (ст. 421), Законом «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та низкою підзаконних актів ДПС. Електронний кабінет надає можливість дистанційного отримання відомостей про нараховані податкові зобов'язання, подання декларацій, надсилання звернень, отримання консультацій та листів-відповідей. Цей інструмент відповідає світовим тенденціям розвитку електронного урядування й забезпечує реалізацію принципів прозорості, доступності та правової визначеності у сфері оподаткування. Як зазначає Цуцьяк В.І., цифрові сервіси сприяють мінімізації корупційних ризиків та скороченню часу як для платників, так і для держави [94, с. 51].

Податкові органи також здійснюють інформаційно-комунікаційну взаємодію через офіційні вебресурси Державної податкової служби, інформаційні портали, онлайн-бази нормативних актів та відкриті реєстри. Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує органи влади систематично оприлюднювати актуальні дані про свою діяльність, включаючи

статистичні показники, публічні звіти, плани перевірок та результати роботи сервісних центрів. Офіційні інформаційні платформи виконують функцію масового інформування громадян, сприяючи підвищенню рівня податкової культури та прозорості управління. Дослідження українських науковців показують, що використання відкритих даних у податковій сфері зміцнює довіру платників і сприяє формуванню партнерської моделі взаємин між державою та суспільством [7, с. 242].

Ефективна діяльність податкових органів передбачає не лише адміністрування податків, а й належне забезпечення прав платників через розвинену систему розгляду звернень, надання консультацій, повідомлень та розгляду скарг. Така діяльність ґрунтується на принципах верховенства права, правової визначеності, доступності та сервісного підходу у сфері публічного управління.

Порядок взаємодії податкових органів із громадянами та платниками податків регламентується комплексом нормативних актів. Зокрема, Закон України «Про звернення громадян» №393/96-ВР від 02.10.1996 визначає види звернень (пропозиції, заяви, клопотання, скарги), строки їх розгляду та гарантії реалізації права громадян на звернення. Податковий кодекс України (ПКУ) передбачає спеціальні процедури щодо надання індивідуальних податкових консультацій (ст. 52, 53 ПКУ), адміністративного оскарження рішень контролюючих органів (гл. 4 ПКУ), а також подання повідомлень про порушення або неточності (наприклад, повідомлення за формою 20-ОПП або повідомлення про помилки у податкових накладних). Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює порядок отримання інформаційних відповідей від податкових органів.

Звернення громадян (пропозиції, заяви, клопотання) виступають важливим механізмом участі громадян у публічному управлінні. Відповідно до Закону «Про звернення громадян», кожне звернення має бути розглянуте не пізніше ніж за 30 днів з дня його надходження; у разі необхідності додаткового вивчення питання строк може бути продовжений, але не більш як до 45 днів. Відповіді

надаються у письмовій або електронній формі, а відмова у розгляді звернення з формальних причин за наявності необхідних ідентифікаційних даних забороняється (ст. 7, 20 Закону). Процедура розгляду звернень виконує функцію комунікаційного зворотного зв'язку між громадянами та органами влади [46].

Індивідуальна податкова консультація (ІПК) є офіційним роз'ясненням контролюючого органу щодо застосування норм податкового законодавства та регламентується ст. 52 Податкового кодексу України (ПКУ). Процедура передбачає подання звернення у довільній формі із детальним описом конкретної ситуації, обов'язковий розгляд протягом 30 днів (з можливим продовженням до 60 днів за умови повідомлення заявника) та оприлюднення узагальнених консультацій на офіційному вебпорталі контролюючого органу. Відповідно до ст. 53 ПКУ, ІПК носить індивідуальний характер і є обов'язковою для контролюючого органу у відносинах із конкретним платником. Це забезпечує правову визначеність і захищає платника від застосування санкцій у разі дотримання рекомендацій консультації. У науковій літературі інститут індивідуальних консультацій розглядається як «інструмент забезпечення превентивності податкового регулювання» [88, с. 312].

У сфері податкового адміністрування функціонують різні типи повідомлень, зокрема: повідомлення про об'єкти оподаткування (форма 20-ОПП); повідомлення про помилки у деклараціях або податкових накладних; повідомлення про порушення контрагентами податкового законодавства; електронні повідомлення щодо ризикового статусу платника у межах СМКОР. Механізм подання повідомлень регламентується Податковим кодексом та підзаконними актами ДПС, при цьому їх надсилання здійснюється, як правило, через електронний кабінет платника, що відповідає принципам доступності та цифровізації публічних послуг.

Процедура адміністративного оскарження є важливим процесуально-правовим механізмом захисту прав платників податків. Основні етапи процедури, визначені гл. 4 ПКУ, включають: подання скарги протягом 10 днів з дня отримання рішення контролюючого органу (ст. 56.3 ПКУ); розгляд скарги

ДПС України або регіональними підрозділами протягом 20 календарних днів із можливістю продовження до 60 днів за умови повідомлення платника; прийняття рішення, яке може передбачати залишення скарги без задоволення, часткове або повне задоволення. Остаточність адміністративного рішення настає після проходження всіх інстанцій, після чого платник має право на судове оскарження.

Варто зазначити, що адміністративне оскарження є обов'язковою досудовою процедурою, передбаченою законом (ст. 56.5 ПКУ). Європейські стандарти наголошують на необхідності забезпечення ефективного, швидкого та неупередженого розгляду скарг. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність механізму адміністративного оскарження безпосередньо впливає на рівень податкової дисципліни та довіру платників до держави [43, с. 166].

Для забезпечення ефективного розгляду звернень і скарг у податкових органах застосовуються комплексні інструменти, серед яких виділяються:

1) Центри обслуговування платників — спеціалізовані сервісні підрозділи, створені відповідно до Концепції розвитку ДПС, що забезпечують безпосередній контакт громадян із податковою службою;

2) Електронні сервіси, включно з Електронним кабінетом платника, чат-ботами та онлайн-записами, які сприяють доступності та оперативності обслуговування;

3) Система внутрішнього контролю та аудиту, що моніторить дотримання строків і якості розгляду звернень та скарг;

4) Публічні звіти ДПС, що реалізують принцип прозорості та забезпечують відкритість інформації для громадськості.

Порядок розгляду звернень, консультацій, повідомлень та скарг у сфері податкового адміністрування виступає важливим механізмом забезпечення прав платників і реалізації принципів належного врядування. Нормативна регламентація цих процедур забезпечує передбачуваність дій органів влади, захист прав громадян та підвищення ефективності податкового адміністрування. Синтез адміністративних, сервісних і цифрових механізмів дозволяє формувати сучасну модель взаємодії податкових органів із платниками, що відповідає

міжнародним стандартам OECD та практикам країн ЄС.

Забезпечення прав і законних інтересів громадян у процесі податкової взаємодії є ключовим чинником легітимності податкової системи, ефективності адміністрування та зміцнення довіри до органів державної влади. У правовій доктрині гарантії прав платників трактуються як комплекс правових, організаційних, процедурних і інституційних механізмів, спрямованих на недопущення порушення прав громадян під час виконання ними податкових обов'язків [62, с.78].

Гарантії закріплюються на конституційному, законодавчому та міжнародному рівнях і відповідають сучасним європейським стандартам належного врядування, визначеним Європейською Комісією та рекомендаціями OECD. Основу гарантій у податкових правовідносинах становлять конституційні положення, що визначають: право кожного знати свої права та обов'язки (ст. 57 Конституції України); право на звернення до органів державної влади (ст. 40 Конституції України); забезпечення верховенства права, що передбачає передбачуваність і правову визначеність (рішення Конституційного Суду України №1-17/2019); заборону зворотної дії законів у часі, що гарантує стабільність податкового регулювання (ст. 58 Конституції України).

Верховенство права у сфері податкового регулювання передбачає, що держава зобов'язана забезпечувати прозорість, справедливість і передбачуваність податкових норм, а також надавати платникам реальну можливість оскарження рішень контролюючих органів.

Ключовим нормативним актом, що визначає права громадян у податковій сфері, є Податковий кодекс України (ПКУ). Стаття 17 ПКУ встановлює комплекс прав платників податків, серед яких особливе значення мають: право на достовірну та своєчасну інформацію про податки й збори; право на індивідуальну податкову консультацію (ст. 52–53 ПКУ); право на повагу до честі та гідності під час проведення контрольних заходів; право на адміністративне та судове оскарження рішень податкових органів (гл. 4 ПКУ); право на захист конфіденційності інформації (ст. 72 ПКУ); гарантія звільнення від

відповідальності у випадку дотримання рекомендацій, наданих у рамках ІПК.

Додаткові гарантії прав платників визначені у Законі України «Про звернення громадян» та Законі «Про доступ до публічної інформації», що забезпечують можливість отримання інформації та захисту своїх прав у взаємодії з податковими органами. У наукових дослідженнях зазначається, що законодавчо закріплені права та процедурні механізми формують «інфраструктуру правозахисту платника податків» [15, с.183].

Організаційно-процедурні гарантії спрямовані на забезпечення реалізації прав громадян у щоденній діяльності податкових органів і включають застосування сервісної моделі адміністрування. Сучасні підходи передбачають трансформацію традиційної каральної моделі на орієнтовану на платника, що відповідає рекомендаціям ОЕСД щодо «податкової адміністрації, зорієнтованої на платника» [54].

Сервісний підхід передбачає забезпечення доступності інформації, активне використання електронних сервісів, спрощення процедур податкової звітності та попередню комунікацію з платником як альтернативу застосуванню штрафних санкцій. Під час здійснення перевірок податкові органи зобов'язані дотримуватися принципів пропорційності та мінімального втручання. Стаття 81 ПКУ регламентує порядок оформлення наказу про проведення перевірки, повідомлення платника та його допуску до процесу. Контролюючі органи не можуть перевищувати надані їм повноваження, а результати перевірки повинні бути належним чином оформлені та доведені до відома платника.

Адміністративне оскарження є обов'язковою досудовою процедурою (ст. 56 ПКУ), що гарантує: неупереджений перегляд рішень, дотримання визначених строків розгляду, право платника на обґрунтовану відповідь та можливість подальшого судового захисту. Наукові дослідження підтверджують, що ефективні механізми адміністративного оскарження сприяють підвищенню довіри платників до державних органів та зменшенню рівня податкових конфліктів [82, с. 211].

Інформаційна відкритість розглядається як одна з ключових гарантій прав

громадян у сфері податкового адміністрування. Вона реалізується через публікацію методичних рекомендацій, роз'яснень та узагальнених консультацій, надання відкритих даних про податкові надходження та результати діяльності ДПС, використання електронних сервісів (зокрема, Електронного кабінету платника), а також надання індивідуальних консультацій. Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює правові гарантії доступу до відкритої інформації та механізми її отримання. Міжнародні стандарти визнають прозорість податкової системи необхідною умовою забезпечення справедливості оподаткування [115].

Судовий контроль виступає однією з ключових гарантій у податкових правовідносинах. Платники мають право звертатися до адміністративних судів із вимогами щодо: визнання протиправними рішень, дій або бездіяльності податкових органів; відшкодування збитків, завданих незаконними діями; скасування податкових повідомлень-рішень. Європейський суд з прав людини неодноразово наголошував на необхідності передбачуваності та чіткості податкового регулювання. Судовий контроль забезпечує реальну ефективність інших гарантій і підтримує баланс публічного та приватного інтересу.

Гарантії прав громадян у процесі податкової взаємодії формують багаторівневу систему, яка інтегрує конституційні, законодавчі, процедурні та організаційні механізми. Їх ефективне функціонування є умовою реалізації принципів верховенства права, зміцнення довіри до податкової системи, забезпечення справедливості оподаткування та зниження конфліктності між платниками і податковими органами.

Сучасні тенденції розвитку податкової політики в Україні спрямовані на імплементацію європейських стандартів, цифровізацію адміністративних процедур та посилення сервісного підходу, що підвищує гарантії прав громадян і ефективність податкового адміністрування. Система податкової взаємодії між державою та громадянами базується не лише на механізмах комунікації та сервісності, а й на ефективних інструментах контролю та юридичній відповідальності. Контрольні функції податкових органів спрямовані на

забезпечення дотримання законодавства, прозорості процедур та захисту прав платників. У науковій літературі підкреслюється, що ефективний контроль та збалансована система відповідальності формують фундамент правової визначеності та довіри між платниками і державними інституціями [41, с. 150].

Юридична відповідальність податкових органів передбачає відповідальність за неправомірні дії, бездіяльність або рішення, що завдали шкоди платнику. Конституція України (ст. 56) гарантує право громадянина на відшкодування збитків, завданих незаконними діями органів влади. Податковий кодекс України уточнює ці положення, зобов'язуючи контролюючі органи діяти у межах повноважень, дотримуватися принципів законності, рівності та зрозумілості податкового законодавства (ст. 4 ПКУ). Відповідальність податкових органів може реалізовуватися через: скасування неправомірних рішень, відшкодування матеріальних збитків, дисциплінарну відповідальність посадових осіб та притягнення до адміністративної чи кримінальної відповідальності у разі грубих порушень. Науковці зазначають, що належна юридична відповідальність є важливим чинником запобігання зловживанням і підвищення правової культури взаємодії у податковій сфері [7, с. 241].

Контроль за діяльністю податкових органів здійснюється на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Адміністративне оскарження відповідно до ст. 56 ПКУ дозволяє платнику звертатися до вищого контролюючого органу для перегляду рішення, що забезпечує врегулювання спорів без судового втручання. Судовий контроль реалізується через адміністративне судочинство відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України (КАС), який передбачає перевірку законності рішень, дотримання процедурних норм та відповідність дій органів принципам справедливості і неупередженості. Дослідження Луїної свідчать, що судовий контроль є однією з найдієвіших гарантій захисту прав платників, оскільки забезпечує незалежну оцінку діяльності податкових органів [81, с. 12].

Поряд із державними механізмами контролю важливе значення має громадський контроль, який базується на принципах відкритості та доступу до інформації. Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує

податкові органи систематично оприлюднювати статистичні та аналітичні дані, інформацію про перевірки, звіти про надходження до бюджету та нормативні документи, що регулюють діяльність служби. Використання механізмів відкритих даних сприяє формуванню довіри громадян до податкової системи, підвищує прозорість управління та забезпечує ефективний моніторинг правомірності дій податкових інституцій. Таким чином, участь громадськості у контролі над діяльністю податкових органів стимулює підзвітність і створює додаткові гарантії захисту прав платників.

Висновок до першого розділу

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, слід наголосити, що інститут зворотного зв'язку в системі податкового адміністрування виступає ключовим механізмом забезпечення ефективності взаємодії між податковими органами та платниками податків. Його функціональне призначення полягає не лише у фіксації реакцій суб'єктів господарювання на адміністративні рішення, але й у формуванні підґрунтя для адаптивного управління, спрямованого на підвищення прозорості, передбачуваності та результативності податкової політики.

У теоретичному вимірі зворотний зв'язок розглядається як багатовимірне явище, що охоплює комунікаційні, інформаційно-аналітичні та регуляторні аспекти. Він проявляється через канали офіційної комунікації, електронні сервіси, консультативні механізми та інструменти оцінювання якості адміністрування. Наявність якісного зворотного зв'язку забезпечує зменшення інформаційної асиметрії між державою та платниками, сприяє підвищенню довіри до податкових інституцій і формує умови для дотримання податкової дисципліни на добровільних засадах.

Теоретичні підходи, розглянуті у розділі, дозволяють стверджувати, що ефективність зворотного зв'язку визначається рівнем цифровізації податкового адміністрування, здатністю контролюючих органів оперативно обробляти та

інтерпретувати інформацію, а також готовністю платників долучатися до комунікації. У свою чергу, інтеграція інструментів зворотного зв'язку в управлінські процеси забезпечує удосконалення регуляторних рішень, оптимізацію податкових процедур та підвищення якості сервісних функцій держави.

Таким чином, зворотний зв'язок у податковому адмініструванні виступає не лише індикатором ефективності системи, але й активним інструментом її розвитку. Він дозволяє трансформувати податкову службу з карального органу у сервісно орієнтовану інституцію, що відповідає сучасним вимогам державного управління та європейським принципам «good governance».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика основних інструментів і каналів комунікації між податковими органами та громадянами

Сучасний етап глобального розвитку характеризується інтенсивним поширенням цифрових технологій, що зумовлюють трансформацію економічних, соціальних та управлінських процесів. До визначальних ознак цифрової епохи належать постійне зростання обчислювальних можливостей комп'ютерних та інших цифрових пристроїв, надзвичайно швидка поява і впровадження інноваційних технологій (зокрема штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну, віртуальної та доповненої реальності), а також масштабний перехід суб'єктів господарювання до цифрових форматів комунікації, ведення бізнесу, отримання послуг та здійснення соціальної взаємодії. Рівень проникнення цифровізації та діджиталізації у різні сфери суспільного життя формується як ключовий індикатор соціально-економічного розвитку держави та показник її інституційної зрілості.

У цьому контексті сучасна податкова служба активно впроваджує партисипативні комунікаційні інструменти, що забезпечують відкриті механізми взаємодії між бізнесом, органами влади та громадськістю. Використання таких інструментів не лише спрощує доступ платників податків до цифрових сервісів і достовірної інформації, але й створює умови для їх участі в обговоренні нормативно-правових новацій. Це сприяє формуванню більш відповідального ставлення до виконання податкових зобов'язань і зміцненню довіри до податкової системи.

Традиційні засоби комунікації між податковими органами та громадянами залишаються важливим елементом інституційної взаємодії, спрямованої на

забезпечення прозорості діяльності держави, реалізацію податкового обов'язку та захист прав платників. Такі канали забезпечують офіційність, документованість і правову визначеність процесів комунікації, що є необхідними умовами ефективного податкового адміністрування.

У міжнародній та вітчизняній адміністративно-правовій практиці традиційні форми комунікації охоплюють використання особистого прийому, письмової кореспонденції, телефонних консультацій, а також поширення інформаційних матеріалів, що забезпечують належний рівень поінформованості населення.

Особистий прийом виступає класичною формою офлайн-взаємодії, яка дає змогу вирішувати індивідуальні податкові питання безпосередньо в приміщеннях органів Державної податкової служби. Нормативну основу цієї форми становить Закон України «Про звернення громадян», що закріплює право особи на безпосереднє звернення та отримання усних роз'яснень з питань, які її цікавлять (ст. 3, ст. 22) [69].

Організаційні аспекти особистого прийому додатково визначені Порядком його проведення в органах ДПС України, який містить регламентацію процедури попереднього запису, строків розгляду звернень, обов'язків посадових осіб та вимог щодо фіксації результатів прийому. Така форма комунікації забезпечує можливість: отримання індивідуальної консультації щодо застосування норм податкового законодавства; подання документів, заяв і скарг; оперативного вирішення питань, що потребують уточнень або додаткових роз'яснень.

У науковій літературі наголошується на тому, що особистий прийом зберігає важливе значення для розгляду складних чи нестандартних ситуацій, оскільки дозволяє забезпечити безпосередню комунікацію, уточнення фактичних обставин і додержання процесуальних гарантій прав громадянина [2, с. 92].

Письмове звернення, у свою чергу, залишається одним із ключових та юридично значущих каналів взаємодії між громадянами та податковими органами. Його правова вага обумовлена тим, що офіційна відповідь

контролюючого органу набуває статусу документального доказу. Основні форми письмового спілкування охоплюють: скарги на рішення, дії чи бездіяльність податкових органів; заяви щодо отримання довідок, роз'яснень або вирішення процедурних питань; запити на публічну інформацію відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» (ст. 19–20) [67]; письмові податкові консультації, що надаються відповідно до Податкового кодексу України (ст. 52–53) і є обов'язковими для органу, який їх видав [63].

Відповідно до положень Податкового кодексу України, письмова індивідуальна податкова консультація набуває юридичної значущості для платника податків за умови, що його дії здійснені відповідно до наданого роз'яснення. Такий механізм підсилює результативність комунікації між контролюючими органами та платниками, мінімізує ймовірність виникнення податкових спорів і забезпечує належний рівень правової визначеності.

Телефонна комунікація виступає оперативним засобом надання базових довідково-консультаційних послуг. У структурі Державної податкової служби України функціонує Контакт-центр, діяльність якого ґрунтується на стандартах сервісного обслуговування та спрямована на надання роз'яснень щодо порядку подання податкової звітності, строків сплати податкових зобов'язань, загальних аспектів застосування норм податкового законодавства, а також технічних питань роботи електронних сервісів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що телефонна комунікація є важливим чинником підвищення доступності податкових послуг, оскільки сприяє оперативному отриманню інформації та зменшує часові витрати громадян на одержання консультацій [42, с.78].

Водночас зазначений інструмент має певні функціональні обмеження: надані консультації мають виключно інформаційний характер і не породжують юридичних наслідків для платника податків, на відміну від письмових індивідуальних консультацій. Це зумовлює його допоміжну, але водночас істотну роль у загальній системі податкових комунікацій.

Традиційним засобом інформування залишаються інформаційні стенди,

розміщені в центрах обслуговування платників. Вони містять витяги з норм податкового законодавства, актуальні форми документів і заяв, графіки прийому посадових осіб, інструктивні матеріали щодо заповнення та подання декларацій, а також повідомлення про зміни в нормативно-правових актах. Наявність і зміст таких стендів регламентуються внутрішніми нормативними документами ДПС та спрямовані на реалізацію принципів доступності, відкритості й прозорості адміністративних послуг. Цей інструмент особливо важливий для громадян, які не користуються цифровими сервісами або надають перевагу традиційним формам взаємодії з податковими органами.

Друковані інформаційні матеріали — пам'ятки, брошури, бюлетені — виконують просвітницьку функцію та сприяють підвищенню рівня податкової обізнаності населення. У наукових дослідженнях публічного управління підкреслюється, що ефективно організована інформаційна політика позитивно впливає на рівень довіри громадян до податкових інституцій і сприяє зменшенню кількості адміністративних помилок під час виконання податкових обов'язків [59].

Традиційні інструменти комунікації між податковими органами та громадянами продовжують відігравати ключову роль у системі взаємодії, незважаючи на інтенсивні процеси цифрової трансформації. Їх значення зумовлене тим, що вони забезпечують юридичну визначеність, створюють умови для індивідуального розгляду складних чи нестандартних питань, гарантують доступність для різних соціальних груп та сприяють реалізації прав громадян у сфері оподаткування.

Завдяки нормативно врегульованій основі та розгалуженій організаційній структурі ці канали становлять фундамент для подальшого розвитку сучасних електронних сервісів, водночас забезпечуючи стабільність, надійність і передбачуваність процесів комунікації [10, с. 174].

Цифрова трансформація державних послуг протягом останнього десятиліття суттєво трансформувала механізми взаємодії між податковими органами та платниками податків. Використання електронних і цифрових

каналів комунікації забезпечує вищий рівень оперативності, прозорості, зручності доступу до сервісів, а також зменшує адміністративне навантаження як на громадян, так і на державні інституції. В Україні такі канали функціонують через розгалужену систему цифрових платформ, серед яких провідну роль відіграє Електронний кабінет платника ДПС, інтеграція сервісів ДПС з державним порталом «Дія», застосування кваліфікованих електронних підписів та інших засобів електронної ідентифікації. Аналіз еволюції цих інструментів, нормативного регулювання, функціональних можливостей та наявних викликів становить предмет цього дослідження.

Правове підґрунтя електронної взаємодії в Україні базується на комплексі законодавчих і підзаконних актів, що визначають юридичну силу електронних документів, регламентують порядок електронної ідентифікації та надання довірчих послуг, а також містять спеціальні норми податкового законодавства щодо електронного декларування та подання звітності. Серед ключових нормативних актів особливе значення має Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (№ 2155-VIII), який встановлює правовий статус електронного підпису та визначає основні принципи надання довірчих послуг і взаємодії у сфері електронної ідентифікації [68].

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає основні принципи створення, обігу та зберігання електронних документів, а також встановлює правові наслідки їх використання.

Окреме значення мають нормативні та розпорядчі акти Державної податкової служби, які регламентують структуру, функціональні можливості та порядок застосування Електронного кабінету платника й інших цифрових сервісів податкової адміністрації.

Нормативне закріплення електронних інструментів забезпечує їх юридичну легітимність, зокрема у формах електронних звернень, декларацій та офіційного листування. Це мінімізує ризики правової невизначеності, що можуть виникати в процесі переходу від паперового до електронного документообігу.

До основних електронних платформ та сервісів податкової адміністрації

належать:

1. Електронний кабінет платника ДПС

Електронний кабінет платника є ключовим інтегрованим інформаційним ресурсом, який забезпечує комплексну взаємодію платників податків з органами ДПС. Платформа охоплює розширений спектр функцій, зокрема: електронну реєстрацію та подання звітності, доступ до персоніфікованих даних (у тому числі інформації про стан розрахунків із бюджетом), можливість ведення офіційного листування з контролюючими органами, перегляд податкового календаря, формування запитів на отримання довідок та інші сервіси. За інформацією ДПС, у межах Електронного кабінету функціонує понад 100–130 електронних послуг. Платформа працює цілодобово (24/7) та інтегрована з підсистемами електронної звітності, що забезпечує її комплексність і безперервність використання [29].

Практична цінність Електронного кабінету полягає у значному скороченні транзакційних витрат платників податків, прискоренні процесів обміну документами та мінімізації ймовірності помилок, що виникають під час ручного введення даних. У наукових дослідженнях також відзначається позитивний вплив електронних сервісів на підвищення прозорості та зменшення корупційних ризиків у сфері фіскального адміністрування [34, с. 65].

2. Інтеграція з порталом «Дія» та іншими державними сервісами

З метою розширення доступності та зручності отримання податкових послуг Державна податкова служба здійснила інтеграцію низки своїх електронних сервісів із державним порталом «Дія». Це забезпечує можливість подання декларацій, сплати податків, перегляду певних реєстрів та отримання інших податкових послуг безпосередньо через персональний кабінет користувача на платформі diia.gov.ua [19].

Зазначена інтеграція забезпечує уніфікацію процедур ідентифікації користувачів (зокрема через BankID, id.gov.ua, Дія.Підпис), усуває дублювання реєстраційних дій та підвищує загальну зручність взаємодії з органами державної влади. Інтегровані сервіси мають особливу цінність для суб'єктів малого підприємництва, включно з фізичними особами — підприємцями,

оскільки надають оперативний доступ до необхідних функцій у доступному та інтуїтивно зрозумілому інтерфейсі.

3. Контакт-центр, чат-боти та сервіс «Пульс» ДПС.

Електронні канали комунікації підсилюються роботою централізованого контакт-центру ДПС (телефон, онлайн-чат на офіційному вебпорталі), платформою зворотного зв'язку «Пульс» та чат-ботами у месенджерах. Ці інструменти забезпечують оперативне інформування, приймання звернень громадян, перенаправлення запитів до відповідних структурних підрозділів, а також виконують просвітницьку функцію — зокрема, надають роз'яснення щодо процедур, строків виконання податкових обов'язків та технічної підтримки під час подання електронної звітності. Технологічні компоненти: ідентифікація, підписи, інтероперабельність. Ефективність е-каналів значною мірою залежить від технологічних рішень.

Юридична сила електронних документів забезпечується через відповідні законодавчі механізми, при цьому користувачі можуть здійснювати доступ до Електронного кабінету за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП), BankID, id.gov.ua або Дія.Підпис. Такий підхід гарантує автентичність, цілісність та невідмовність електронних транзакцій.

Ефективна взаємодія передбачає інтегрований доступ до єдиних державних реєстрів, зокрема реєстру платників податків, реєстру податкових накладних та інших державних інформаційних систем, а також здатність автоматичного отримання й верифікації даних у режимі реального часу [57]. Надання відкритих і внутрішніх API сприяє розвитку додаткових клієнтських інтерфейсів та сторонніх програмних рішень (зокрема бухгалтерських систем), що відповідає міжнародним практикам електронного адміністрування податків (e-tax). У наукових працях підкреслюється важливість такої інтероперабельності для масштабованості та ефективності цифрових сервісів.

Публічна комунікація податкових органів, як складова державної інформаційної політики, є ключовим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності влади, формування довіри громадян до податкової системи та

підвищення рівня податкової культури. На відміну від традиційних каналів, публічні та партнерські форми комунікації орієнтовані на широкі соціальні групи, інститути громадянського суспільства, бізнес-асоціації та засоби масової інформації. Ефективність таких каналів визначається відкритістю, регулярністю та багаторівневим характером комунікації.

Одним із ключових каналів публічної комунікації є використання засобів масової інформації та офіційних пресслужб. Державна податкова служба України через власні пресслужби забезпечує систематичне інформування суспільства щодо змін у законодавстві, результатів діяльності, офіційної статистики та позиції органів влади з актуальних податкових питань.

Наукові дослідження Руденка О. та Бондаренка К. демонструють, що комунікація через ЗМІ виконує не лише інформаційну, а й освітню та репутаційну функції, формуючи імідж податкових інституцій як відкритих та підзвітних структур. Вона сприяє зменшенню недовіри серед громадян та підвищенню рівня добровільної сплати податків [8; 76].

У сучасних умовах соціальні мережі виступають одним із центральних каналів публічної взаємодії. Державна податкова служба України (ДПС) активно використовує платформи Facebook, YouTube, Telegram, X/Twitter, що дозволяє оперативно поширювати інформацію про законодавчі новації, проводити онлайн-консультації та роз'яснення, надавати інфографіку, відеоматеріали та покрокові інструкції, а також отримувати зворотний зв'язок від громадян.

Наукові дослідження у сфері державного управління підкреслюють, що соціальні платформи стали інструментом двосторонньої комунікації, де громадяни не лише отримують інформацію, а й можуть її коментувати, ставити запитання та ініціювати обговорення актуальних податкових питань. Відповідно до принципів відкритого урядування (Open Government Partnership), інтерактивна модель комунікації сприяє підвищенню якості державних послуг, оперативності реагування та прозорості діяльності органів влади [78].

Важливим каналом партнерської взаємодії є організація публічних консультацій, круглих столів, форумів, семінарів та громадських приймалень,

що забезпечує діалог між ДПС, громадянами, підприємцями, науковцями та експертами. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», органи влади зобов'язані проводити консультації з громадськістю з питань, що стосуються прав, свобод та обов'язків громадян. Це включає обговорення проєктів нормативно-правових актів у сфері оподаткування, спільний аналіз проблемних питань адміністрування податків, а також співпрацю з бізнес-асоціаціями та професійними спілками [66].

Наукові джерела відзначають, що інституалізація таких форм діалогу сприяє підвищенню легітимності рішень органів влади та запобігає конфліктам між платниками податків і державою [44, с. 99]. Партнерська взаємодія охоплює співпрацю з громадськими організаціями, які здійснюють моніторинг прозорості та ефективності роботи податкових органів; бізнес-асоціаціями (зокрема, Федерація роботодавців України, Європейська бізнес-асоціація), що представляють інтереси підприємницької спільноти; органами місцевого самоврядування, що адмініструють місцеві податки та збори. Такі партнерства дозволяють адаптувати податкову політику до потреб бізнесу та громад, залучати експертне середовище до розробки податкових змін, а також реалізовувати інформаційні кампанії щодо податкової грамотності. Як зазначають Г. Атаманчук та С. Серьогін, взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства є необхідною умовою формування ефективної публічної політики, оскільки забезпечує баланс інтересів та узгодженість рішень [3; 79].

Особливу роль відіграють просвітницькі програми для громадян і бізнесу, серед яких тематичні податкові вебінари, інформаційні кампанії з роз'яснення податкових змін, аналітичні огляди та методичні рекомендації, а також спільні проєкти з освітніми та дослідницькими установами. Метою цих заходів є підвищення податкової грамотності, формування правової культури та зниження кількості порушень через необізнаність. Дослідники Н. Нижник та В. Ребкало зазначають, що освітня діяльність державних органів є ключовим компонентом

ефективної публічної політики та забезпечує сталий розвиток інституційної взаємодії між державою та суспільством [53; 72].

Таким чином, публічна комунікація та партнерські канали взаємодії виконують стратегічну роль у діяльності податкових органів, забезпечуючи відкритість, прозорість і демократичність податкового адміністрування. Ефективна реалізація цих каналів сприяє формуванню довіри громадян до держави, мінімізації конфліктів, підвищенню рівня добровільної сплати податків та розвитку податкової культури. Партнерські механізми, засоби масової інформації, соціальні мережі, публічні консультації та співпраця з громадськістю виступають необхідними інструментами модернізації та гуманізації податкових відносин у демократичній державі.

2.2. Оцінка ефективності існуючих сервісів зворотного зв'язку (гарячі лінії, електронні сервіси, портали)

Зворотний зв'язок між державними органами і громадянами є ключовим елементом ефективного публічного управління: він забезпечує інформаційне наповнення прийняття рішень, підвищує прозорість і відповідальність інституцій, а також сприяє добровільному дотриманню нормативних вимог. У контексті цифрової трансформації державного сектору функції зворотного зв'язку дедалі більше реалізуються через електронні сервіси й платформи, що змінює і формат, і швидкість комунікації між суб'єктами.

Розглянемо категорії та типи сервісів зворотного зв'язку, що функціонують в Україні:

1. Електронний кабінет платника (портал «Електронний кабінет») — персоналізований е-сервіс. Це централізована онлайн-платформа для отримання інформації про стан розрахунків, подання запитів, листування з органом влади, подачі декларацій та ін. Забезпечує двосторонню електронну взаємодію платника й податкового органу, зокрема надсилання звернень і отримання офіційних відповідей. Їх роль у зворотному зв'язку: основний канал офіційної

електронної комунікації, що забезпечує документообіг і слідування процедурам «administrative law» в електронному форматі.

2. Контакт-центр і «гарячі лінії». Це телефонні номери, багатоканальні лінії, локальні гарячі лінії територіальних управлінь для оперативних консультацій платників, а також централізований контакт-центр ДПС. Вони забезпечують швидкий оперативний контакт, роз'яснення норм, інформування про терміни та процедури; важливі для користувачів, що не мають зручного доступу до інтернет-сервісів.

3. Чат-боти, онлайн-чат, автоматизовані відповіді - інтегровані на веб-порталах або у месенджерах боти, що надають готові відповіді на типові питання, спрямовують користувача до потрібних сервісів або приймають скарги/звернення. Вони підвищують масштабованість консультацій, знижують навантаження на операторів контакт-центру та пришвидшують час першого контакту; проте мають обмеження в складних/правових питаннях.

4. Пункти обслуговування платників / сервісні центри (офлайн). Це фізичні центри (центри обслуговування платників), де відбуваються консультації «вікно-в-вікно», прийом документів, проведення семінарів/навчання, які забезпечують доступне обслуговування для громадян, що потребують особистої консультації або подачі документів; важливі у регіонах з низькою цифровою грамотністю.

5. Соціальні мережі, офіційні сторінки й інформаційні розділи (one-to-many канали). Це пости, оголошення, вебінари, FAQи, прес-релізи та інформування через Facebook, Telegram, офіційний веб-портал. Їх роль: інформування широкої аудиторії, збір початкових відгуків у форматі коментарів; не завжди гарантують офіційний статус звернення (але служать індикатором проблем та реакцій громадськості).

6. Форми офіційних звернень / петицій, громадські консультації та опитування. Електронні форми для звернень громадян, публічні консультації щодо регуляцій, опитування для збору зворотного зв'язку під час підготовки нормативних актів - це інструменти партисипативного та регуляторного зворотного зв'язку, що дозволяють врахувати думку зацікавлених сторін у

процесі формування політик.

7. Аналітичні (open data) і реєстри — як пасивний зворотний зв'язок. Це оприлюднення даних про діяльність податкових органів, реєстри платників, статистика звернень. Їх роль - надання прозорої інформації, яку аналітики та громадськість можуть використовувати для формулювання запитів і рекомендацій; слугує основою для побудови політик на підставі даних [5, с. 15].

Оцінюючи ефективності чинних сервісів, можна виділити такі сильні сторони: широка цифровізація базових сервісів ДПС - наявність «Електронного кабінету» з понад сотнею електронних послуг підвищує доступність послуг 24/7 і стандартизує процедури обміну документами. Це сприяє зниженню транзакційних витрат для платників та органів; мультиканальність - поєднання офлайн-центрів, гарячих ліній, чат-ботів та веб-порталів дає змогу охопити різні категорії платників (за віком, цифровими навичками, географією); підтримка міжнародних стандартів і зовнішня експертиза: українська цифровізація супроводжується програмами ОЕСР/Світового банку/ЄС, що забезпечує адаптацію передових практик у сфері цифрового урядування і партисипативних механізмів [94].

Слід також зробити акцент на основні проблеми та обмеження, такі як:

1. Цифровий розрив і низька цифрова грамотність у частини населення — не всі платники можуть користуватися е-сервісами, тому утримується потреба в офлайн-сервісах; це зумовлює додаткові витрати і нерівний доступ.

2. Інтероперабельність та якість даних — фрагментація реєстрів і технічні бар'єри у взаємодії між інформаційними системами уповільнюють повноцінне використання відкритих даних і аналітики для оперативного реагування.

3. Кібербезпека та захист персональних даних — масштабне використання електронних сервісів вимагає надійних заходів кіберзахисту; це критично в умовах воєнного стану й підвищеної ймовірності кібератак.

4. Процесуальні й правові бар'єри для партисипації — формати публічних консультацій іноді мають декларативний характер або не забезпечують належного врахування отриманих відгуків у фінальному рішенні.

5. Відсутність системи метрик якості зворотного зв'язку — недостатня стандартизація КРІ щодо часу відповіді, рівня задоволеності платників і якості розгляду звернень ускладнює оцінювання ефективності сервісів. (опис проблем узагальнено на основі аналітичних звітів з цифровізації) [118].

Практичні наслідки для податкового адміністрування є досить відчутними. По-перше, дані, що надходять із каналів зворотного зв'язку, особливо зі структурованих електронних звернень та опитувань, допомагають підвищити якість адміністративних рішень. Вони дозволяють своєчасно коригувати процедури та нормативні акти, враховуючи реальні потреби та проблеми платників податків.

Водночас існують ризики для операційної надійності системи. Невирішені технічні або безпекові питання можуть підривати довіру користувачів і навіть спричиняти відтік громадян із електронних каналів [108].

Для мінімізації цих ризиків і підвищення ефективності роботи податкових органів пропонуються такі практичні заходи. По-перше, варто уніфікувати метрики зворотного зв'язку: запровадити стандартизовані ключові показники ефективності, такі як час відповіді, відсоток вирішених звернень та індекс задоволеності, і регулярно публікувати ці результати. По-друге, слід посилити кібербезпеку та захист конфіденційності даних, інвестуючи в аудит безпеки, навчання персоналу та створення резервних каналів зв'язку. По-третє, необхідно розвивати цифрову грамотність платників шляхом проведення освітніх програм, вебінарів, відеоінструкцій, а також організації спеціальних «гілок підтримки» для найбільш вразливих груп. І нарешті, важливо адаптувати партисипативні інструменти, зробивши процедури врахування громадських консультацій більш прозорими та інтегрованими у процес розробки законодавчих і регуляторних актів. Це дозволить забезпечити більшу участь громадян і підвищити легітимність рішень податкових органів [1, с. 167].

Система сервісів зворотного зв'язку в Україні зазнала значних позитивних змін завдяки цифровізації. Сьогодні електронний кабінет, контакт-центри, чат-боти та відкриті державні реєстри формують багатоканальну архітектуру

взаємодії, що робить спілкування громадян і бізнесу з податковими органами більш доступним і зручним. Водночас для забезпечення високої якості та довгострокової стійкості цієї системи ще необхідно вирішити ряд організаційно-технічних та правових завдань. Серед них – питання інтеперабельності між різними платформами, забезпечення кібербезпеки, подолання цифрового розриву та створення системи оцінювання ефективності. Урахування цих викликів і впровадження відповідних заходів дозволить перетворити зворотний зв'язок із окремого функціонального інструмента на системний ресурс для підвищення якості податкового адміністрування.

Оцінювання результативності та якості сервісів зворотного зв'язку (СЗЗ) державних органів є ключовим елементом системи публічного управління. Воно забезпечує зворотний потік інформації від громадян і бізнесу, підвищує довіру до інституцій та допомагає оптимізувати адміністративні процеси. У сучасних умовах цифровізації СЗЗ реалізуються через багатоканальні платформи – контакт-центри, електронні звернення, чат-боти, віджети «залишити відгук» на вебпорталах тощо – і потребують системного підходу до оцінки якості, що спирається на стандартизовані методики.

Для оцінки якості електронних адміністративних послуг і СЗЗ застосовують міждисциплінарні підходи. Серед них – сервісна модель «від користувача», підходи управління якістю за стандартами ISO, а також показники відкритого урядування та е-участі. Практичні методики передбачають використання комбінації кількісних і якісних показників: часу реакції на звернення, частки вирішених запитів, рівня повторних звернень, індексу задоволеності користувачів, доступності сервісів, відповідності нормативним строкам та точності й повноти наданих відповідей.

Для комплексного оцінювання рекомендовано поєднувати автоматичний аналіз логів системи (черги, виконання SLA), опитування користувачів та експертні оцінки. Такий підхід, детально описаний у вітчизняних методичних розробках з оцінки електронних послуг, дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину ефективності роботи сервісів зворотного зв'язку [47, с. 76].

Ключові показники результативності систем зворотного зв'язку дають можливість комплексно оцінити їхню роботу. Один із найважливіших показників — це час первинної реакції, тобто проміжок між моментом отримання звернення та наданням першої відповіді. Він особливо критичний для телефонних ліній та чатів. Не менш важливим є показник повного вирішення запиту: він демонструє, яку частку звернень вдається закрити без повторних контактів чи передавання питання на вищій рівень. Окрему увагу приділяють виконанню встановлених нормативних строків, тобто дотриманню SLA, які визначені у правилах обслуговування.

Значну роль відіграють індекси задоволеності користувачів — як CSAT, так і NPS. Вони відображають, наскільки позитивно громадяни сприйняли отриману послугу, і дозволяють оцінити не лише технічну, а й суб'єктивну якість взаємодії. Важливим аспектом є також доступність сервісів та їхня інклюзивність: розмаїття каналів, можливість користування послугами людьми з інвалідністю, наявність мовних опцій. Якість наданої інформації вимірюється тим, наскільки точно та повно вона відповідає чинному законодавству й адміністративній практиці; для цього зазвичай використовують експертну оцінку вибірки відповідей. Не залишають поза увагою і технологічну складову — стабільність роботи сервісів, наявність чи відсутність інцидентів безпеки та відповідність вимогам щодо захисту персональних даних [12].

Використання цих показників у комплексі дає змогу формувати як операційний, так і якісний портрет роботи систем зворотного зв'язку. Аналіз українських джерел показує, що, попри значний прогрес, окремі проблемні моменти все ще залишаються. Так, офіційні звіти Інформаційно-довідкового департаменту ДПС за 2023–2024 роки відображають зростання кількості звернень через електронні канали, але водночас фіксують труднощі з оперативністю обробки запитів у періоди пікового навантаження. Академічні дослідження діяльності контакт-центру ДПС також підкреслюють низку типових викликів: тривале очікування відповіді у «години пік», недостатню глибину відповідей операторів, перевантаження каналів, а також потребу в розширенні

автоматизованих рішень — таких як IVR, чат-боти чи розумна маршрутизація. Експерти наголошують, що поєднання роботи операторів і автоматизованих інструментів може суттєво підвищити показники повного вирішення звернень і задоволеності користувачів [31].

Цифрові платформи, зокрема «Дія», впровадили механізми прямого збору зворотного зв'язку, завдяки яким користувачі можуть одразу оцінити якість отриманої послуги. Незалежні аудити визнають прогрес у цьому напрямі, але водночас наголошують на важливості систематизації таких даних і їхнього ширшого використання для управлінських рішень [97].

Загалом українські системи зворотного зв'язку демонструють високу цифрову доступність за міжнародними показниками електронного урядування. Проте водночас вони стикаються з операційними труднощами — насамперед у дотриманні SLA під час пікових навантажень та у забезпеченні стабільно високої якості відповідей. Ці висновки збігаються з оцінками міжнародних інституцій, які вказують на потребу посилення операційної спроможності та удосконалення якості обслуговування в умовах подальшого розширення цифрових сервісів [115].

В українському контексті системи зворотного зв'язку стикаються з низкою характерних проблем і ризиків. Насамперед йдеться про пікові навантаження та нестачу ресурсів. У періоди активних декларувальних кампаній або під час суттєвих змін у законодавстві кількість звернень різко зростає, що спричиняє довше очікування відповіді й погіршення показників задоволеності користувачів. Цю тенденцію підтверджують як офіційні звіти, так і наукові дослідження.

Ще одним викликом залишається нерівномірний рівень цифрової інклюзії. Попри відчутний прогрес у розвитку електронних сервісів, частина громадян і представників бізнесу все ще не має достатніх навичок або можливостей для їх використання. Через це виникає потреба підтримувати доступність офлайн-каналів та реалізовувати програми з підвищення цифрової грамотності [78].

Важливою проблемою також є фрагментація даних та слабо розвинена

аналітика відгуків. Часто інформація про звернення та оцінки користувачів накопичується в різних системах і не об'єднується в єдину аналітичну базу. Це ускладнює виявлення повторюваних помилок і знижує здатність швидко реагувати на проблеми.

Свою роль відіграє й юридична невизначеність — не завжди чітко врегульовані правила щодо SLA, механізмів ескалації чи обов'язкового звітування про якість роботи сервісів. Хоча методики оцінки пропонують необхідні стандарти, їхнє фактичне втілення ще потребує доопрацювання.

Щоб підвищити результативність та якість роботи систем зворотного зв'язку, пропонуються кілька напрямів удосконалення. Насамперед доцільно уніфікувати ключові показники ефективності й створити централізовану платформу для їх аналітики. Єдина система з логами та інтегрованим дашбордом дала б можливість відстежувати ключові параметри — як-от час першої відповіді, рівень виконання SLA чи частку успішно вирішених звернень — у режимі реального часу та оперативно реагувати на підвищення навантаження [5, с. 15].

Перспективним шляхом є впровадження гібридної моделі обслуговування, що поєднуватиме можливості автоматизованих рішень — таких як IVR, чат-боти чи інтелектуальна маршрутизація — із роботою кваліфікованих операторів, які опрацьовуватимуть складніші випадки. Практика роботи контакт-центру ДПС показує, що такий підхід дозволяє підвищити ефективність та зменшити кількість повторних звернень.

Для забезпечення інклюзивності важливо зберігати альтернативні канали комунікації для груп населення, які ще не повністю інтегровані у цифрове середовище. Додатково варто розвивати навчальні програми, удосконалювати багатомовні інтерфейси та забезпечувати доступність для людей з інвалідністю [1].

Зростає і запит на прозорість: корисною практикою є публікація узагальнених показників задоволеності та планів щодо покращення сервісів. Відгуки користувачів мають стати реальним інструментом формування

управлінських рішень, що підкреслюють і результати аудиту платформи «Дія».

Окремо виділяється потреба зміцнення рівня кіберзахисту та технологічної стійкості. Інвестиції у безпечну інфраструктуру, регулярне тестування на проникнення та політики резервного копіювання є критично важливими для стабільної роботи сервісів і захищеності даних громадян.

Оцінювання результативності та якості роботи сервісів зворотного зв'язку в Україні потребує всебічного підходу. Воно повинно поєднувати використання стандартизованих показників ефективності, сучасні інструменти централізованої аналітики, гібридні моделі обслуговування та кроки, спрямовані на розширення цифрової інклюзії. Хоча нинішня практика демонструє помітний прогрес у цифровізації та впровадженні інструментів збору зворотного зв'язку, водночас вона виявляє низку операційних і аналітичних слабких місць, що потребують цілеспрямованих рішень. Системне впровадження відповідних рекомендацій здатне зміцнити довіру громадян, покращити адміністрування державних процесів та підвищити стійкість роботи державних сервісів [80, с. 144].

Система зворотного зв'язку між громадянами та органами влади відіграє ключову роль у забезпеченні відкритості та підзвітності державних інституцій. Саме через неї громадяни оцінюють якість отриманих послуг і формують уявлення про ефективність державних структур. В умовах цифрової трансформації та воєнних викликів важливість розвитку таких механізмів лише зростає: вони стають основою для впровадження політик, що спираються на реальні дані та потреби населення.

Однією з найпомітніших проблем у функціонуванні систем зворотного зв'язку залишається фрагментація каналів комунікації. Громадяни звертаються через різні інструменти — від телефонних контакт-центрів і систем електронних звернень до онлайн-чатів, чат-ботів та соціальних мереж. Проте інформація, отримана через ці канали, часто обробляється окремо й зберігається у різних системах, що не взаємодіють між собою. У результаті державні інституції не мають цілісної картини щодо проблем і запитів громадян. Дослідження у сфері публічного управління свідчать, що відсутність інтегрованої системи для

управління зверненнями значно ускладнює ухвалення оперативних і стратегічних рішень, а також перешкоджає здійсненню комплексного моніторингу якості надання послуг [47, с. 66].

Недостатня швидкість реагування та нерівномірний розподіл навантаження є одними з найбільш помітних проблем у роботі контакт-центрів і електронних сервісів. У періоди податкових кампаній, внесення змін до законодавства або під час кризових подій кількість звернень різко збільшується. Через це користувачі змушені довше чекати на відповідь, знижується рівень дотримання встановлених строків обслуговування, а кількість повторних звернень зростає. Дослідження, присвячені аналізу роботи контактного центру ДПС України, зазначають, що ключовими чинниками цих проблем є брак персоналу порівняно з обсягом фактичного навантаження та недостатня ефективність чинних алгоритмів маршрутизації звернень [97].

Попри активне поширення електронних сервісів — таких як «Дія», Електронний кабінет платника чи ЗІР — частина населення все ще залишається осторонь цифрових процесів. Причиною цього є недостатній рівень цифрової грамотності, відсутність стабільного доступу до інтернету або ж технічних засобів. Тому система зворотного зв'язку має забезпечувати не лише онлайн-можливості, а й офлайн-формати, проте їхня якість та доступність у різних регіонах суттєво відрізняється.

Ще одним викликом є низький рівень стандартизації відповідей та відсутність чітко визначених єдиних SLA. Хоча нормативні документи і встановлюють строки розгляду звернень, не існує узгодженої методики оцінювання змістовності, якості чи повноти наданих роз'яснень. Через це відповіді можуть бути надмірно формальними, недостатньо адаптованими до конкретної ситуації користувача, що, у свою чергу, сприяє збільшенню кількості повторних звернень.

Не менш важливою залишається проблема кібербезпеки й захисту персональних даних. З огляду на інтенсивне використання цифрових каналів, стійкість інфраструктури та захищеність інформації є критично значущими.

Державні органи регулярно зіштовхуються з кібератаками, які можуть бути спрямовані як на зниження доступності сервісів, так і на спроби отримати конфіденційні дані громадян, що робить необхідним постійне вдосконалення механізмів безпеки [86].

На якість роботи систем зворотного зв'язку впливає низка суттєвих ризиків. Один із них — перевантаження інформаційних систем. Коли серверні потужності недостатні або масштабування відбувається несвоєчасно, цифрові сервіси можуть давати збої саме тоді, коли навантаження є найбільшим. Подібні ситуації вже неодноразово фіксувалися у роботі державних контакт-центрів.

Ще один важливий ризик пов'язаний із неправильним трактуванням звернень. Якщо система не використовує сучасні інструменти обробки текстів, зростає ймовірність того, що оператори помилково класифікують запити. Це уповільнює надання відповідей та знижує їхню точність.

Значну роль відіграє й ризик падіння довіри громадян. Від того, наскільки швидко і якісно надається зворотний зв'язок, багато в чому залежить ставлення людей до державних інституцій. Як підкреслюють OECD і SIGMA, шаблонні відповіді, затримки або відсутність реальних результатів можуть призвести до зниження активності користувачів у цифрових каналах і взагалі до погіршення довіри.

Окремим викликом є ризик інформаційних маніпуляцій у відкритих каналах комунікації. Соціальні мережі, які активно застосовуються державою для взаємодії з громадянами, залишаються вразливими до фейків, маніпулятивних повідомлень і штучного спотворення зворотного зв'язку, що може негативно вплинути на прийняття управлінських рішень [88, с. 312].

Розглянемо перспективи підвищення ефективності системи зворотного зв'язку:

- 1) Створення інтегрованої омніканальної системи взаємодії.

Перспективним напрямом розвитку є запровадження єдиної інтегрованої платформи, що забезпечуватиме обробку звернень громадян з усіх доступних каналів — контакт-центрів, порталу «Дія», офіційних вебсайтів, чат-ботів,

електронної пошти та соціальних мереж. Така централізація даних дозволить сформувати цілісну картину запитів населення та забезпечити швидке реагування на проблеми. Подібні підходи вже використовуються у країнах ЄС, що свідчить про їхню результативність у підвищенні якості сервісів та аналітичних можливостей.

2) Розвиток інтелектуальних систем обробки запитів.

Використання сучасних інструментів штучного інтелекту, зокрема моделей обробки природної мови (NLP), відкриває значні можливості для автоматизації первинної класифікації звернень, визначення пріоритетності та швидкого маршрутизаційного розподілу. Це сприяє скороченню часу реагування, уніфікації стандартів відповіді та зниженню навантаження на операторів.

3) Запровадження єдиних KPI та SLA для органів влади.

Введення стандартизованої системи ключових показників ефективності (KPI) та угод про рівень надання послуг (SLA) забезпечить прозорість роботи державних органів та мінімізує можливості маніпулювання статистикою. До таких показників можуть належати середній час відповіді, індекс задоволеності громадян, частка вирішених звернень у встановлені строки тощо. Узгоджені стандарти дозволять уніфікувати підходи до оцінювання сервісів і формуватимуть спільний управлінський підхід.

4) Поглиблення цифрової інклюзії населення.

Для забезпечення рівного доступу до е-сервісів важливими є розвиток програм цифрової грамотності, підтримка мережі офлайн-центрів надання адміністративних послуг, удосконалення роботи телефонних ліній та забезпечення можливостей для користувачів із різним рівнем цифрових компетенцій. Це сприятиме охопленню ширшого кола громадян та зниженню бар'єрів у комунікації з державою.

5) Підвищення кіберстійкості та безперервності роботи сервісів.

З огляду на зростання кіберзагроз особливої актуальності набуває підсилення безпеки каналів зв'язку та створення резервної інфраструктури. Регулярні кібераудити, модернізація систем захисту даних, застосування

двофакторної автентифікації, створення резервних дата-центрів і впровадження протоколів оперативного відновлення роботи забезпечують стійкість е-сервісів у кризових ситуаціях.

б) Регулярне публічне звітування на основі даних.

Важливою умовою прозорості є оприлюднення державними органами щоквартальних звітів щодо кількості та структури звернень, показників SLA, рівня задоволеності користувачів та планів щодо вдосконалення системи. Така практика підсилює довіру суспільства, забезпечує підзвітність влади та створює передумови для прийняття управлінських рішень, заснованих на даних.

Підвищення ефективності системи зворотного зв'язку в Україні потребує комплексних рішень, що поєднують технологічну модернізацію, підвищення інституційної спроможності та розвиток цифрової інклюзії. Ефективно організований фідбек не лише покращує якість надання публічних послуг, а й сприяє формуванню довіри до держави, зміцненню демократичних механізмів участі та впровадженню політики, що ґрунтується на реальних потребах громадян. Реалізація окреслених напрямів забезпечить перехід до сучасної, відкритої й орієнтованої на громадян моделі публічного управління.

2.3. Основні проблеми та бар'єри у комунікації між податковими органами і платниками податків

Проблеми у комунікації між податковими органами та платниками податків проявляються в багатьох аспектах. Часті зміни податкового законодавства та його складність створюють труднощі для громадян і бізнесу, які не завжди встигають орієнтуватися в нових правилах. Це часто призводить до непорозумінь, помилок у звітності та, як наслідок, до штрафів. Додатково ситуацію ускладнює низький рівень довіри до податкових органів, інформаційна нерівність та загальна неготовність частини платників швидко адаптуватися до нових вимог. Процеси перевірок, подання звітності чи звернень до податкових інституцій нерідко є надто заплутаними й викликають напругу та негативні

емоції.

Ефективна взаємодія між державою та платниками податків є важливою умовою стабільного функціонування податкової системи та формування добровільної податкової дисципліни. Однак на практиці вона часто ускладнюється низкою факторів: нестачею прозорої та зрозумілої інформації, використанням спеціалізованої термінології, яка важко сприймається пересічними громадянами, а також недостатньою якістю сервісів, покликаних підтримувати платників.

Однією з центральних проблем залишається те, що інформація від податкових органів подається у складній, юридично насиченій формі або не містить достатнього пояснення. Це створює бар'єри для розуміння, особливо серед тих, хто не має професійних знань у сфері права чи бухгалтерського обліку. Як зазначають дослідники, саме нестача прозорості та доступності інформації часто стає підґрунтям для недовіри до податкових органів і зниження рівня добровільного виконання податкових зобов'язань [51]. Коли податкові органи подають інформацію складною мовою, насиченою спеціальними термінами чи формальними юридичними формулюваннями, це значно ускладнює розуміння того, які саме обов'язки має платник, які в нього є права та за що він несе відповідальність. Такий спосіб комунікації швидше відштовхує, ніж сприяє відповідальному ставленню до податкових вимог.

Ще одна суттєва проблема полягає в різному рівні «податкової грамотності» серед громадян і бізнесу. Частина людей не має достатніх знань, щоб самостійно розібратися у податкових правилах, користуватися електронними сервісами чи точно визначити свої зобов'язання. У такій ситуації будь-яке додаткове ускладнення — незрозуміла мова, незручний інтерфейс або відсутність чітких пояснень — стає серйозною перешкодою. Як зазначають дослідники, недостатній рівень інформованості та податкової культури суттєво знижує ймовірність того, що платники виконуватимуть свої обов'язки добросовісно [80, с. 144].

Однією з помітних проблем у взаємодії платників податків із податковими

органами є недостатній рівень сервісного обслуговування та підтримки. Комунікація у цій сфері не обмежується лише розміщенням нормативних актів чи офіційних повідомлень — вона передбачає надання зрозумілих консультацій, роз'яснення складних питань і допомогу у вирішенні практичних ситуацій. Проте на практиці платники податків нерідко стикаються з перебоями в роботі контакт-центрів, тривалим очікуванням консультації, не надто клієнтоорієнтованою поведінкою працівників або ж відсутністю належного зворотного зв'язку [74]. Усе це негативно впливає на довіру до податкової служби та посилює враження надмірної бюрократичності й недостатньої захищеності платника. У своїх виступах представники податкової служби визнають, що якість комунікації з громадянами безпосередньо впливає на рівень довіри та ефективність адміністрування податків [60, с. 188].

Не менш важливою є проблема довіри та легітимності податкової системи загалом. Взаємна довіра між платниками та податковими органами визначає, наскільки охоче громадяни дотримуються податкових вимог. Якщо офіційна інформація подається непрозоро, сервіси працюють незручно або з перебоями, а сама система сприймається як надмірно складна чи несправедлива, це неминуче спричиняє скепсис, недовіру й іноді навіть свідоме уникнення виконання податкових зобов'язань. Дослідження підкреслюють, що відкрита, зрозуміла й послідовна комунікація з боку податкових органів істотно підвищує рівень добровільного податкового комплаєнсу [91].

Неефективність інформаційних форматів у податковій сфері є помітною проблемою. Публікації, оголошення та інформаційні кампанії можуть не давати бажаного ефекту, якщо вони не враховують особливості аудиторії, її потреби та реальний рівень сприйняття інформації. Коли податкові органи не адаптують свої методи комунікації — мову, формат або канали — під різні категорії платників, такі як фізичні особи, малий чи великий бізнес, значна частина аудиторії залишається неінформованою або отримує інформацію у спотвореному вигляді. Через це рівень податкової культури залишається низьким, що стримує розвиток добровільного виконання податкових

зобов'язань.

Системні проблеми в комунікації з платниками — це не лише питання зручності, а й фундаментальний виклик для легітимності податкової системи. Без прозорості, зрозумілості та доступності інформації, а також без довіри до податкових органів, сама система ризикує залишатися відчуженою від платників і непродуктивною. Наукові дослідження підкреслюють, що підвищення рівня «податкової прозорості» та формування довірчих відносин через послідовну і відкриту комунікацію є ключовим фактором для підвищення добровільного податкового комплаєнсу і покращення ефективності адміністрування податків.

Ефективність податкової комунікації значною мірою обмежується дією різноманітних бар'єрів — правових, організаційних, технічних, соціально-економічних та психологічних. У комплексі вони створюють серйозні перешкоди для якісної інформаційної взаємодії, ускладнюють виконання податкових процедур і знижують рівень довіри до податкових органів. Наукові дослідження доводять, що наявність таких бар'єрів безпосередньо впливає на добровільність сплати податків, ефективність адміністрування та загальну результативність державної податкової політики [120].

Одним із основних бар'єрів у податковій комунікації є надмірна складність податкового законодавства. У багатьох країнах, включно з Україною, нормативні акти у сфері оподаткування відзначаються високим рівнем деталізації, частими змінами та неоднозначністю формулювань. Через це платникам важко зрозуміти свої права та обов'язки, а податковим органам — правильно інтерпретувати норми. Як зазначає С. М. Верба, така складність правового поля часто призводить до непорозумінь, конфліктів і необхідності додаткових консультацій [10]. Часті зміни податкових правил, що характерні для перехідних економік, створюють інформаційний хаос і знижують передбачуваність правових норм. Навіть при наявності офіційних комунікаційних каналів платники не завжди встигають адаптуватися до нововведень, що ускладнює реалізацію інформаційної політики податкових органів.

До організаційних та інституційних бар'єрів належать недоліки у структурі

та роботі податкових органів: надмірне навантаження на працівників, недостатня підготовка персоналу та нерівномірна якість обслуговування в різних регіонах. Дослідники відзначають, що слабкі інституційні спроможності обмежують здатність податкових служб надавати якісні інформаційні послуги [110]. Нерівномірність ресурсів — матеріальних, кадрових та часових — призводить до збоїв у роботі контакт-центрів, затримок із відповідями на запити та обмеженого доступу платників до консультацій. Додатковим бар'єром виступає інертність бюрократичних процедур і низький рівень впровадження сучасних практик державного менеджменту.

Суттєвими залишаються й технічні бар'єри. Незважаючи на розвиток електронного врядування, платники стикаються з нестабільною роботою ІТ-інфраструктури, недостатньою інтеграцією державних інформаційних систем та низьким рівнем цифрової грамотності у окремих категорій громадян. За висновками Світового банку, технічні обмеження часто стають критичним фактором, що гальмує цифровізацію податкових послуг у країнах, які реформують державний сектор [125]. В Україні додатково спостерігаються територіальні відмінності у доступі до якісного інтернету, особливо під час воєнного стану, що обмежує доступ частини населення до електронних сервісів ДПС.

Соціально-економічні бар'єри також мають значення. Різні групи населення та бізнесу відрізняються рівнем інформаційної та фінансової грамотності, що впливає на здатність розуміти податкові повідомлення. Для малого бізнесу характерні обмежені ресурси, як кадрові, так і фінансові, що ускладнює моніторинг нормативних змін, роботу з електронними кабінетами та аналіз податкової інформації [107]. Соціально-економічні обмеження часто корелюють із низьким рівнем довіри до державних інституцій, що зменшує ефективність навіть правильно організованої комунікаційної стратегії.

До психологічних та поведінкових бар'єрів належать страх покарання, недовіра до держави, негативний досвід взаємодії з податковими органами та стереотипне уявлення про податкову службу як каральну інституцію. Згідно з

концепцією «податкової моралі» [120], ставлення платника до держави та оцінка справедливості податкової системи визначають його готовність до конструктивного діалогу. Недостатня культура такого діалогу, сформована роками адміністративних практик, також створює серйозну перешкоду для розвитку відкритих і партнерських комунікаційних відносин.

Таким чином, бар'єри податкової комунікації є комплексним явищем, що поєднує правову складність, адміністративні недоліки, технічні обмеження, економічну нерівність та психологічні особливості взаємодії платників із державою. Подолання цих бар'єрів вимагає системного реформування комунікаційної політики податкових органів, модернізації ІТ-інфраструктури, спрощення законодавства та зміцнення довіри між державою й платниками податків.

Висновок до другого розділу

Проведений аналіз механізмів зворотного зв'язку у системі податкового адміністрування України засвідчив, що комунікаційна складова є одним із ключових чинників підвищення ефективності податкової політики та рівня добровільного податкового комплаєнсу. Зворотний зв'язок між податковими органами та платниками податків виконує не лише інформаційну, а й сервісну, регулятивну та контролюючу функції, забезпечуючи двосторонню взаємодію, яка дозволяє адаптувати податкове адміністрування до реальних потреб суспільства та бізнесу.

Сучасний стан механізмів зворотного зв'язку характеризується поступовим переходом від традиційних адміністративно-командних моделей до сервісно-орієнтованих форматів комунікації, у центрі яких — платник податків як користувач державних послуг. В Україні активно впроваджуються цифрові канали взаємодії, зокрема Електронний кабінет платника, інформаційно-довідкові системи, електронні консультації, чат-боти та онлайн-приймальні. Це відповідає європейським тенденціям модернізації податкових адміністрацій та принципам

«good governance». Однак, попри прогрес у розвитку електронних сервісів, рівень їх інтеграції, доступності та зручності для користувачів залишається нерівномірним, що впливає на якість отримання інформації та швидкість вирішення податкових питань.

Виявлено, що однією з найбільших проблем функціонування механізмів зворотного зв'язку залишається недостатня стандартизація та уніфікація процедур комунікації в різних підрозділах Державної податкової служби. Відмінності у рівні технічної оснащеності, кадровий дефіцит, різна якість консультацій та перевантаження контакт-центрів призводять до зниження оперативності та достовірності наданих роз'яснень. Також встановлено, що низка платників податків стикається з труднощами у користуванні цифровими інструментами через недостатню цифрову грамотність або обмежені технічні можливості, що зумовлює необхідність збереження багатоканальної системи комунікації та підтримки офлайн-сервісів.

Проблемним аспектом залишається також обмеженість механізмів внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості зворотного зв'язку. Існуючі системи оцінювання задоволеності платників податків не повною мірою охоплюють реальні потреби користувачів та не завжди трансформуються у коригувальні управлінські рішення. Наявні канали комунікації здебільшого орієнтовані на передачу інформації від податкових органів до платників, тоді як механізми збору, аналізу та інтеграції пропозицій і скарг громадян у процесі прийняття рішень поки не мають достатнього ступеня систематизації.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективність механізмів зворотного зв'язку в Україні має позитивну динаміку, проте залишається значний потенціал для вдосконалення. Підвищення якості комунікації можливе шляхом: спрощення процедур подання звернень, розширення функціональності електронних сервісів, автоматизації обробки запитів, упровадження сучасних аналітичних інструментів (зокрема, систем аналізу великих даних), посилення інституційної відповідальності за якість консультацій та формування єдиних стандартів сервісу.

Отже, розвиток механізмів зворотного зв'язку має стратегічне значення для зміцнення довіри між державою та платниками податків, підвищення ефективності фіскальної політики та забезпечення прозорості й справедливості податкової системи. Удосконалення цих механізмів є необхідною передумовою переходу України до моделі сучасної європейської сервісної податкової адміністрації, яка ґрунтується на принципах відкритості, партнерства та клієнтоорієнтованості.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

3.1. Зарубіжний досвід комунікації фіскальних органів з громадянами та можливості його впровадження в Україні

Взаємодія між податковими органами та платниками податків — це сукупність дій і заходів, які допомагають знайти баланс між правами та інтересами обох сторін. Вона будується на спільному часі і місці дій та відображає демократичний характер стосунків між державою і платниками.

Сьогодні найбільш перспективним способом такої взаємодії вважають електронно-цифрові канали, адже сучасні інформаційні технології все більше стають визначальним фактором розвитку українського суспільства і економіки. Варто розглянути основні переваги електронної взаємодії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні переваги електронної взаємодії

№	Переваги електронної взаємодії
1	Обмін інформацією відбувається дистанційно, швидко та практично в будь-якій точці світу
2	Зникає частина корупційних ризиків, оскільки мінімізується прямий контакт між людьми
3	Доступ до інформації допомагає запобігати порушенням податкового законодавства
4	Платники користуються електронними послугами фіскальних органів, що базуються на сучасних інформаційно-інтелектуальних технологіях
5	Фіскальні органи отримують змогу оперативно координувати правильну поведінку платників у сфері оподаткування

Щоб розробити ефективну стратегію модернізації взаємовідносин між податковими органами і платниками, варто звертатися до досвіду розвинених країн. Там вдалося досягти високого рівня добровільного виконання податкових зобов'язань завдяки рівноправним відносинам, балансуванню прав і обов'язків,

невідворотності покарання і відповідності застосованих засобів поставленим цілям. В.В. Удяк зазначає, що у багатьох зарубіжних країнах поступово відходять від суворо фіскального підходу і переходять до більш клієнтоорієнтованих відносин із платниками, що сприяє підвищенню добровільної сплати податків [90, с. 144]. Великобританія, наприклад, дуже дбає про те, щоб платникам податків комфортно та якісно обслуговувалось. В Австралії працівники податкової служби мають бути дуже професійними і добре пояснювати свої рішення. У Бельгії допомагають людям зрозуміти, які саме податки їм треба платити. А у Швеції все роблять так, щоб податкові правила були ясними і зрозумілими.

У багатьох країнах податкова служба працює заздалегідь і домовляється з платниками про те, як будуть врегульовуватися питання податків. Наприклад, в США можна отримати офіційне роз'яснення по податках або домовитись про індивідуальні консультації, що допомагає уникнути непорозумінь. Це як гарантія, що платник податків і податкова служба будуть працювати злагоджено.

У Нідерландах з 2005 року діє «горизонтальний моніторинг» — це коли податкова адміністрація укладає угоду з платником податків. Вона зобов'язує платника повідомляти про всі питання, що можуть спричинити проблеми з податками, навіть якщо це стосується минулих чи майбутніх операцій [60, с. 188].

Зарубіжним країнам властивий розвиток інституту податкових агентів, які функціонують як приватні структури, що надають консалтингові послуги платникам податків, сприяють заповненню податкових декларацій, приймають та опрацьовують їх, а також самостійно передають до інформаційних баз фіскальних органів. У Австралії послугами податкових агентів користується близько 75% платників податків. Законодавчі акти щодо податкового консультування, прийняті в більшості європейських країн, визнають податкового консультанта самозайнятою особою, аналогічно адвокатам, нотаріусам тощо. Професійну якість забезпечує страхування відповідальності за шкоду, заподіяну третім особам; страхові ліміти варіюються, наприклад, 100 тис.

євро у Словаччині і 250 тис. євро в Німеччині. В Україні наразі розробляється проект закону «Про податкове консультування», який перебуває на стадії доопрацювання [15].

Податкове законодавство багатьох зарубіжних країн відзначається докладним викладенням податкових норм та відсутністю презумпції невинуватості платника податків. Відповідальність за доведення відсутності правопорушення покладається саме на платника, а не на фіскальні органи. Сучасні податкові служби на глобальному рівні проходять суттєву трансформацію: від жорстких контрольних механізмів до моделей, орієнтованих на комунікацію, якісний сервіс і цифрову інтеграцію. Ця еволюція зумовлена зростаючою роллю електронної торгівлі та цифрової економіки, суспільними запитами на прозорість і доступність, а також необхідністю підвищення добровільної відповідальності платників через чітку і своєчасну інформацію [52, с. 86].

Однією з головних особливостей зарубіжних податкових служб сьогодні є те, що цифрові платформи вони сприймають не просто як додатковий канал, а як центральний інструмент взаємодії з платниками. Концепція «Tax Administration 3.0» передбачає, що податкові процеси інтегруються прямо у цифрові системи платників — наприклад, ERP-системи бізнесу, платіжні сервіси чи цифрові ідентифікатори. Це допомагає зменшити кількість ручної роботи і підвищує якість інформації як для податкової, так і для платника. Важливу роль тут відіграють ефективні портали для платників, можливість сплачувати податки прямо через державні сервіси та автоматичні повідомлення [113].

Сучасний підхід уже не «один розмір підходить усім». Податкові адміністрації активно ділять платників на різні групи — фізичні особи, малі та середні підприємства, великі компанії або окремі галузі — і під кожен групу формують власну стратегію комунікації. Персоналізовані повідомлення, створені на основі аналітики даних, роблять інформацію більш релевантною і зменшують інформаційний шум, що в кінцевому результаті стимулює добровільну сплату податків. Все це поєднується з мультिकанальним підходом:

веб-портали, мобільні застосунки, email-розсилки, SMS, соцмережі та контакт-центри [112].

Деякі країни роблять ставку на відкритість — регулярно публікують звіти, радяться з бізнесом і проводять обговорення змін у податках. Ідея в тому, що чим більше люди бачать і розуміють, тим більше довіряють податковій системі, відчують себе партнерами, а не просто тими, кого контролюють. Такий відкритий діалог допомагає краще донести інформацію і зробити її більш зрозумілою для всіх [93].

Сьогодні активно застосовують великі дані, машинне навчання і бізнес-аналітику, щоб краще розуміти ризики, передбачати поведінку платників і вибирати, як краще з ними спілкуватися. Автоматичні чат-боти і смарт-системи дозволяють швидко відповідати на стандартні питання, що дуже зручно і заощаджує час. Втім, важливо дотримуватися правил захисту персональних даних і безпеки в Інтернеті [18].

За кордоном часто поєднують контроль із навчанням — проводять інформаційні кампанії для малого бізнесу, роблять інтерактивні курси, публікують матеріали про те, куди йдуть податки. Такі заходи особливо працюють у тих країнах, де люди добровільно платять податки, бо розуміють і довіряють системі [117].

Навіть попри всі переваги, міжнародний досвід показує, що існує чимало викликів. Наприклад, не всі платники мають рівний доступ до цифрових технологій, є ризики щодо приватності та безпеки даних, потрібна хороша інтеграція між регіонами та різними установами, а також не завжди вистачає кваліфікованих кадрів у самих податкових адміністраціях, особливо зі знанням сучасних ІТ. І ще: якщо занадто орієнтуватися тільки на технології, не беручи до уваги соціально-культурні особливості, ефективність комунікацій може постраждати [123].

Досвід інших країн показує, що зміни в комунікаціях податкових органів мають бути комплексними. Це означає поєднання цифрових сервісів, персоналізованих повідомлень, прозорих процедур та освітніх програм. Для

України це значить: будувати інтегровані електронні платформи для платників з можливістю сплати податків онлайн, розвивати аналітичні можливості податкових органів, гарантувати захист даних і програми для підвищення довіри громадян (наприклад, показувати, на що витрачаються податки). При цьому важливо враховувати різницю у цифровій доступності між регіонами та готовність самих установ впроваджувати нові технології.

Сьогодні податкові служби в країнах ОЕСД та інших державах стикаються з тим, що економіка стає все складнішою, а платники очікують від держави швидких і зручних сервісів. Тому вони серйозно трансформуються: від простої роботи з деклараціями та перевірок — до сервісного підходу, де головне — зручна взаємодія з людьми. Все це базується на поєднанні цифрових каналів, аналітики даних і заходів, що допомагають зміцнити податкову культуру. У результаті і платники, і держава витрачають менше часу і ресурсів [114].

Електронні кабінети платника — що це і навіщо вони потрібні.

Сьогодні електронний кабінет став «центром» взаємодії платника з податковою. Це не просто сайт з інформацією — це повноцінна платформа, де можна подати декларацію, розрахувати податки, отримати нагадування, сплатити зобов'язання та навіть отримати персоналізовані повідомлення про свої податкові справи. ОЕСД і World Bank підкреслюють, що коли портал інтегрують у цифрову «екосистему» платника — наприклад, через ERP-систему бізнесу чи банківські сервіси — усе стає значно простіше: менше ручної роботи, менше шансів помилитися або уникнути сплати. Досвід Кореї та деяких європейських країн показує, що автоматизація і легкий обмін даними реально економлять час і роблять процес ефективнішим [125].

Що робить електронний кабінет дійсно зручним: простий і безпечний вхід (електронна ідентифікація і двофакторна перевірка); інтерфейс під кожного користувача з відображенням статусу зобов'язань; інтегровані платіжні системи з опціями відстрочки або розстрочки; можливість підключення до бізнес-систем для автоматичної подачі звітності.

ОЕСД наголошує: щоб портал реально користувалися, він має бути

надійним, сумісним з іншими системами та зручним для різних груп платників [110].

Мобільні застосунки: зручність, функції та обмеження.

Мобільні застосунки — це логічне продовження електронних кабінетів, адже вони дають швидкий доступ до основних сервісів: перевірки статусу повернення податків, сплати податків, отримання повідомлень і доступу до довідкових матеріалів. Наприклад, IRS2Go у США чи офіційні застосунки податкових органів Австралії (ATO) дозволяють перевіряти статус виплат, здійснювати платежі та підписуватися на сповіщення. Такий мобільний контакт робить комунікацію оперативнішою, але важливо не забувати про безпеку та приватність [104].

Переваги мобільних застосунків: швидкий доступ і зручність для користувачів; push-повідомлення — нагадування про строки чи зміни в законодавстві; можливість локалізації сервісів (мова, регіональні налаштування).

Обмеження теж існують: не всі мають смартфони або стабільний інтернет; є ризики безпеки при поганій реалізації; додатково потрібно, щоб застосунок працював у гармонії з основним електронним кабінетом [101].

Інтелектуальні чат-боти та автоматизовані помічники: скорочення інформаційного дефіциту.

Чат-боти і системи на основі ШІ дають змогу отримувати довідкову інформацію 24/7, відповідати на типові питання, фільтрувати звернення до контакт-центрів і навіть допомагати з заповненням форм. Великі податкові адміністрації, як HMRC у Великій Британії, експериментують із генеративними відповідями та інтерактивними помічниками, щоб спростити доступ до складних нормативів.

Досвід Естонії та Великої Британії показує, що чат-боти зменшують навантаження на операторів і пришвидшують відповіді. Водночас вони потребують чітких правил: користувач має знати про обмеження бота; база знань має постійно оновлюватися; потрібно контролювати якість відповідей; обов'язково має бути механізм передачі запиту до живого оператора. Крім того,

важливо дотримуватися вимог GDPR та національного законодавства щодо захисту персональних даних [116].

Освітні програми та інформаційні кампанії: як формується податкова культура.

Добровільна сплата податків неможлива без системної освіти. OECD і World Bank підкреслюють, що найефективніші програми охоплюють усе — від шкільних уроків про податки до спеціалізованих кампаній для малих і середніх підприємств та вразливих груп, наприклад жінок-підприємниць чи самозайнятих. Успішні програми поєднують офлайн-тренінги, онлайн-курси, інтерактивні відео та локалізовані матеріали. Дослідження показують, що освітні заходи працюють найкраще, коли їх адаптують під конкретну аудиторію та доповнюють простими інструментами — наприклад, шаблонами звітів або податковими калькуляторами [111].

Публічні консультації та залучення зацікавлених сторін.

Довіра до податкових органів зростає, коли держава практикує відкриті консультації: запитує думку громадськості перед змінами правил, спілкується з бізнес-асоціаціями, публікує звіти про витрати бюджету. Такі платформи допомагають зменшити невизначеність, отримати реальний зворотний зв'язок і врахувати технічні нюанси до масштабного впровадження нововведень. OECD радить поєднувати консультації з прозорими механізмами моніторингу результатів [114].

Синергія інструментів, ризики та обмеження. Всі інструменти разом — портали, мобільні додатки, чат-боти, освітні програми та консультації — працюють ефективно лише тоді, коли вони інтегровані. Дані повинні вільно «ходити» між каналами, аналітика персоналізувати комунікацію, а політика — гарантувати захист даних і рівний доступ для всіх. Але тут є й ризики: цифрова нерівність, технологічні уразливості, помилки через неточні алгоритми, а також управлінські бар'єри — наприклад, нестача ІТ-компетенцій чи нормативні обмеження. Міжнародні організації радять впроваджувати інструменти поступово, через пілотні проекти та на основі оцінки результатів за даними [17].

Для України зараз важливо розвивати єдиний електронний кабінет із зручними API та платіжними модулями. Спочатку варто запуснути пілот з кількома ERP-системами і банками. Мобільні додатки мають доповнювати портал — наприклад, для push-повідомлень і простої оплати. Важливо передбачити доступність для всіх користувачів.

Інтелектуальні чат-боти можуть полегшити роботу контакт-центрів, але потрібні чіткі правила для складних запитів і контроль якості відповідей.

Освітні програми мають бути адаптовані для різних платників — МСП, самозайнятих, громадян — з комбінацією онлайн і офлайн форматів. Публічні консультації слід регулярно проводити, щоб підвищити якість та легітимність рішень.

Світ переходить від класичного адміністрування до цифрового сервісу, і Україна теж має це врахувати, використовуючи Diia і перевірені інструменти — електронні кабінети, мобільні сервіси, чат-боти, навчання і консультації. Це допоможе зробити податкову систему прозорішою і знизити навантаження на платників [58].

Адаптація — це не просто копіювати технічні штуки, а повністю оновлювати систему: технології, можливості, закони і ставлення людей. Впроваджувати треба поступово: спершу пілоти, потім масштабування з оцінкою результатів. Електронні кабінети треба інтегрувати у державні системи, щоб дані обмінювалися між банками, реєстрами і ID.

Важливо персоналізувати сервіси для різних платників і використовувати аналітику для цілеспрямованих повідомлень. Також мають бути і цифрові інструменти, і навчання з консультаціями, щоб люди довіряли системі.

Такі підходи підтверджені досвідом країн OECD і кейсами, наприклад, Південної Кореї. Поступове впровадження і адаптація до місцевих умов допомагає знизити ризики, особливо для малого бізнесу [124].

Впровадження перевірених зарубіжних практик може дати кілька важливих ефектів одночасно: підвищення добровільної сплати податків. Персоналізовані повідомлення, прозорі сервіси та освітні програми допомагають

платникам краще розуміти свої зобов'язання і зменшують бажання ухилятися від сплати; зменшення адміністративних витрат; автоматизація подачі звітності, електронні платежі та інтеграція даних економлять час і гроші як для бізнесу, так і для держави (це підтверджують дослідження країн, які модернізували свої податкові системи); покращення управлінських рішень; аналітика великих даних дозволяє точніше направляти контроль і сервіс, зменшуючи випадкові перевірки та підвищуючи ефективність інспекцій, а також зміцнення довіри громадян і бізнесу. Публічні консультації, прозорість у використанні коштів та легкий доступ до інформації роблять податкову систему більш відкритою і передбачуваною [115].

Успіх цифрової трансформації податкової системи залежить від одночасного виконання кількох ключових умов. Потрібні надійні електронні механізми ідентифікації (e-ID), API для інтеграції з ERP та платіжними системами, а також стандарти обміну даними. В Україні вже є базові елементи, наприклад, Інтегрована система електронної ідентифікації в екосистемі Diia, які треба масштабувати і зробити сумісними з практиками податкової адміністрації.

Важливо також оновити та узгодити нормативні акти з урахуванням захисту персональних даних, кібербезпеки та правил обміну інформацією між державними органами та приватними платформами. Закон про цифрові ID, регулювання щодо персональних даних і стандарти кібербезпеки — це базова вимога [61].

Податковим органам потрібні нові кадри та компетенції: IT-архітектори, аналітики даних, фахівці з інформаційної безпеки і цифрових комунікацій. Організаційні реформи мають включати створення міжвідомчих команд для інтеграції сервісів і постійне навчання персоналу.

Не можна забувати про цифрову нерівність: різні регіони мають різний рівень доступу до інтернету, громадяни та бізнес володіють різними цифровими навичками. Тому політика має поєднувати цифрові рішення з офлайн-підтримкою: контакт-центри, офіси підтримки, мобільні навчальні бригади. OECD підкреслює, що доступ до інтернету та якісна інфраструктура — це

фундамент для цифрової трансформації [110].

Також потрібні системи моніторингу КРІ: скільки часу займає виконання зобов'язань, рівень добровільної сплати податків, задоволеність платників. На основі цих даних слід коригувати процеси при масштабуванні. Не менш важливе управління ризиками: захист приватності, помилки даних, упередженість алгоритмів — все це треба враховувати від самого початку.

Якщо дотримуватися всіх умов і поступово масштабувати цифрові сервіси, можна очікувати такі ефекти:

- короткостроково (1–2 роки): більше платників користуватимуться електронними сервісами, скоротиться час на подачу звітів і оплату податків. Контакт-центри стануть оперативнішими завдяки чат-ботам та автоматизації.

- середньостроково (3–5 років): знизяться загальні витрати на адміністрування як для держави, так і для бізнесу, покращиться добровільна сплата податків, а контрольні заходи будуть точніше націлені. Досвід інших країн показує, що після повної інтеграції електронних інструментів ефективність системи істотно зростає.

- довгостроково (5+ років): зросте довіра громадян до податкових органів, стабілізуються та збільшаться надходження до бюджету при правильному застосуванні політик. Податкова адміністрація трансформується в сервісну установу з високим рівнем аналітичної експертизи [58].

Основні ризики та способи їх мінімізації:

Цифрова нерівність: компенсувати через офлайн-сервіси та програми підвищення цифрової грамотності.

Ризик витоку чи зловживання даними: інвестувати в кібербезпеку, шифрування, аудит та правове регулювання.

Технологічні ризики (несумісність, баги): застосовувати пілотні проєкти, тестування та проміжні інтеграційні стандарти (API).

Інституційні ризики (опір змінам): проводити внутрішні комунікації, навчати персонал і залучати стейкхолдерів на ранніх етапах, зокрема через публічні консультації [125].

Адаптація зарубіжного досвіду у сфері фіскальних комунікацій для України є технічно і політично реалістичною за умови чіткої стратегії, послідовних пілотів, інвестицій у інфраструктуру й людський капітал, а також створення надійних гарантій захисту даних. Інтеграція електронних кабінетів, мобільних сервісів, інтелектуальних помічників та освітніх програм, доповнена прозорими механізмами публічних консультацій, має потенціал значно підвищити ефективність адміністрування, добровільну відповідність і довіру платників. OECD та World Bank надають методологічну підтримку і приклади кращих практик, які можуть бути адаптовані з урахуванням національного контексту й регіональних особливостей України.

3.2. Пропозиції щодо модернізації інструментів та каналів зворотного зв'язку в податковій службі України

Сьогодні податкова служба України користується великою кількістю різних каналів для спілкування з людьми, і більшість із них уже перейшла в цифровий формат. Основні способи зв'язку — це телефонні лінії Контакт-центру, чат-боти в месенджерах, електронний кабінет платника та спеціальні податкові онлайн-платформи (ІКС).

Телефонний центр — це найбільш звичний і водночас найбільш завантажений спосіб звернення. За перше півріччя 2025 року податкова опрацювала понад 591 тисячу звернень, і більшість саме телефоном. Люди найчастіше питають про ПДФО, ЄСВ, роботу РРО/ПРРО, ПДВ та різні електронні сервіси. Телефон дозволяє швидко отримати персональну консультацію, але через великий потік дзвінків та обмежені години роботи інколи можуть виникати затримки.

Завдяки цифровізації з'явилися зручні інструменти для миттєвої комунікації. Чат-бот InfoTAX у Telegram та інші месенджери дозволяють швидко дізнатися про свій податковий борг, статус поданої звітності, отримати квитанції

чи основні дані з реєстрів. Ці сервіси працюють цілодобово та прості у використанні. Водночас вони поки що не можуть повністю замінити живого спеціаліста, особливо якщо питання складне або нестандартне. Крім того, чат-боти ще не достатньо інтегровані з іншими сервісами, тому інколи користувачу доводиться “перемикатися” між платформами [25].

Електронний кабінет на сайті податкової — це фактично головний онлайн-інструмент для взаємодії з податковою службою. Тут можна подати звітність, переглянути нарахування, звернутися до податкової, отримати потрібні довідки та багато іншого. Завдяки цьому сервісу люди можуть вирішувати свої питання дистанційно й у будь-який час доби. Але є й певні труднощі: інтерфейс не завжди інтуїтивний, навігація місцями заплутана, а для комфортної роботи потрібні базові цифрові навички. Через це не всім користувачам зручно працювати в електронному кабінеті [26].

ІКС створені для більш глибокої взаємодії між податковою та бізнесом. Через ці платформи можна системно обговорювати проблемні питання, пов’язані з регулюванням, адмініструванням податків і загальною комунікацією з державними органами. Хоч платформи мають великий потенціал, про них знає далеко не кожен. Найчастіше ними користуються організовані бізнес-спільноти, асоціації та великі компанії [27].

На основі аналізу відкритих даних та практики роботи сервісів ДПС можна виокремити низку системних проблем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Типові проблеми функціонування каналів зворотного зв'язку

Проблема	Опис
Повільні або нерівномірні відповіді	Через відсутність чітких стандартів часу відповіді одні отримують відповідь швидко, а інші — чекають дуже довго або змушені дублювати запит у різні канали.
Складна навігація та незручність цифрових сервісів	Електронний кабінет має багато функцій, але новачкам у ньому важко розібратися: меню заплутане, підказок бракує, навігація не завжди зрозуміла.
Фрагментованість і слабка інтеграція сервісів	Телефон, чат-бот, електронний кабінет і ІКС працюють окремо, тож історію звернень простежити важко, а обслуговування стає менш ефективним.
Низька обізнаність про альтернативні канали	Більшість платників і далі телефонують, не знаючи про можливості чат-ботів чи електронного кабінету, тому телефонні лінії перевантажені, а система працює менш ефективно.

Джерело: [75].

У сучасних умовах цифровізації податкової сфери платники податків мають кілька важливих очікувань щодо зворотного зв'язку. Передусім їм потрібні швидкі та зрозумілі відповіді — особливо коли йдеться про робочі питання чи подання звітності. Також люди хочуть мати доступ до сервісів у будь-який час, адже багато хто працює за гнучким графіком і не може підлаштуватися під стандартний робочий день.

Не менш важливо, щоб електронні сервіси були простими та зручними у використанні — ніхто не хоче витратити зайвий час на складні інтерфейси. У більш заплутаних ситуаціях користувачі очікують можливості отримати персональну консультацію від фахівця, а не лише автоматичну відповідь.

Ще одна ключова потреба — прозорість: людям важливо бачити, на якому етапі розгляду їхнє звернення, хто ним займається і коли чекати на відповідь. І, звісно, цінується зручність роботи через різні канали — коли можна почати

спілкування в чат-боті, а продовжити в електронному кабінеті без втрати інформації. Це створює відчуття цілісності та підвищує якість обслуговування.

Сьогодні інтерактивні цифрові сервіси у сфері державного управління сприймаються як один із головних способів зробити державні послуги доступнішими й зручнішими. Ідея проста: що більше сервіс “підлаштовується” під людину, то легше з ним працювати. Для цього використовують спеціальні алгоритми, які враховують, хто саме користується сервісом — який у нього статус, яка історія подання звітності, чи є якісь ризикові повідомлення. Завдяки цьому система може показувати більш доречну інформацію і стимулювати людей сумлінніше виконувати податкові обов’язки [114].

Автоматичні сповіщення — через застосунок, електронну пошту чи SMS — допомагають попереджати користувачів про важливі дати, зміни в законодавстві або рух документів. Це зменшує кількість додаткових звернень до контакт-центру й знижує ризик того, що хтось пропустить дедлайн. А аналітичні панелі в Електронному кабінеті дають змогу швидко побачити основні показники — платежі, податкові зобов’язання, наявні борги — у зручній, візуальній формі. Усе це робить процес прийняття рішень простішим для платників і допомагає скоротити зайві адміністративні витрати [112].

Таблиця 3.3.

Технічні вимоги і архітектура

Шар / Компонент	Основні функції	Технічні елементи	Вимоги до безпеки
1. Шар збору даних	Збір і фіксація інформації про дії користувачів; інтеграція з внутрішніми базами даних	Логи подій, конектори до БД, системи трекінгу	Шифрування даних, контроль доступу за ролями
2. Шар аналітики	Обробка поточкових даних, формування аналітичних моделей та метрик	Стрімінг-платформи (stream processing), ВІ-інструменти	Захищений обмін даними, аудит аналітичних процесів

Продовження таблиці 3.3.

3. Сервіс персоналізації	Профайлінг користувачів, формування рекомендацій та підказок	Моделі профілювання, алгоритми рекомендаційних систем	Обмежений доступ до персональних даних, логування дій сервісу
4. Інтерфейсна логіка	Відображення персоналізованих елементів: підказок, дашбордів, повідомлень	Веб-інтерфейси, мобільні компоненти	Захищені канали передачі, шифрування та перевірка автентичності

Джерело [21]

Щоб давати користувачам персоналізовані підказки, важливо забезпечити прозорість: люди мають розуміти, які дані про них використовуються і як саме працюють системи рекомендацій. Щоб уникнути упередженості чи помилок у таких порадах, моделі варто регулярно перевіряти, тестувати на різних вибірках даних і залучати фахівців у ситуаціях, де автоматичні рішення можуть бути ризиковими.

Щодо впровадження сучасних чат-ботів зі штучним інтелектом — тут є кілька ключових аспектів.

Чат-боти, що працюють на основі NLP та генеративних моделей, здатні брати на себе велику кількість стандартних звернень: пояснювати процедури, перевіряти статус документів, давати прості консультації. Вони забезпечують можливість отримати допомогу цілодобово й зменшують навантаження на контакт-центри. Генеративні моделі роблять відповіді точнішими та зрозумілішими, але водночас потребують механізмів контролю, щоб уникнути некоректної або неповної інформації [102].

Система чат-бота має мати кілька рівнів — від доступу до бази знань (нормативні акти, внутрішні правила) до можливості переключити користувача на живого оператора, якщо ситуація складна. Також важливе журналювання діалогів для подальшого вдосконалення сервісу.

З етичної точки зору важливо, щоб користувач знав, що він спілкується автоматичною системою, а його персональні дані залишаються захищеними. Крім того, потрібно обмежувати ризики “вигаданих” відповідей від моделі, встановлюючи додаткові обмеження там, де йдеться про чутливу інформацію, і використовуючи лише перевірені джерела. Нормативні стандарти публічного сектору мають визначати, які сценарії використання є допустимими та як здійснюється аудит таких рішень [106].

Якість роботи чат-бота можна оцінювати за кількома показниками: наскільки точними є відповіді, як часто виникає потреба передавати спілкування оператору, який рівень задоволеності користувачів, наскільки зменшився час відповіді і скільки ресурсів вдалося зекономити. Також важливо проводити А/В-тестування та постійно відстежувати роботу системи, щоб швидко виявляти зниження якості або зміни в типах запитів користувачів [92].

Мобільні додатки стають головним інструментом, який дозволяє людям отримувати адміністративні послуги без фізичного очікування в чергах. Можливість записатися онлайн, керувати своєю чергою, отримувати нагадування чи навіть оформити документи прямо в застосунку значно зменшує навантаження на сервісні центри та економить час користувачів. Досвід країн, які вже давно перейшли на цифрове урядування, показує: коли мобільні сервіси інтегровані в єдину систему та працюють разом із надійною електронною ідентифікацією, рівень задоволеності людей відчутно зростає.

Щоб послуги справді працювали «без черг», застосунок повинен давати змогу обрати час і місце візиту, проходити електронний чек-ін і бачити свою чергу в реальному часі. Також важливі засоби двофакторної автентифікації, підтримка електронного підпису та зв'язок із національними цифровими платформами, як-от українська Diia. Безпека тут має ключове значення: дані повинні передаватися захищено, сесії — контролюватися, а самі технічні компоненти — проходити регулярний аудит [36].

Системи «запису без черг» створюють не лише зручність, а й дають можливість реально оцінити їхню ефективність. Зазвичай вимірюють, наскільки

скоротився час очікування, чи зменшилася кількість пропущених візитів, чи зросла продуктивність роботи центрів. Це роблять через аналіз показників до і після запуску, опитування користувачів та підрахунок економії ресурсів. Коли мобільні застосунки інтегруються в загальну державну цифрову екосистему, користувачам стає значно простіше й зрозуміліше працювати з послугами [11].

Практичні поради щодо впровадження:

1) Варто будувати Електронний кабінет за модульним принципом: окремо для персоналізації, аналітики та сповіщень. Це допоможе легше інтегрувати його з іншими реєстрами через стандартизовані API.

2) Не менш важливо продумати політику роботи з даними: пояснювати користувачам, як працює персоналізація, давати можливість відмовитися від неї та проводити аудит моделей, які формують рекомендації.

3) Чат-боти бажано запускати у змішаному форматі — автоматичні відповіді доповнювати можливістю швидкого переходу до оператора. Плюс потрібні регулярні перевірки того, наскільки актуальні та правильні знання має бот.

4) Мобільні додатки слід поєднати з державною цифровою ідентифікацією та системою запису «без черг», а також забезпечити захищеність даних і резервні механізми доступу.

Оптимізація каналів зворотного зв'язку — це постійна робота над тим, щоб якісно збирати, обробляти та використовувати інформацію від платників податків і користувачів сервісів. Ідеться про поєднання цифрових технологій, чітко організованих процесів (регламенти, SLA, навчання персоналу) та прозорості у взаємодії з громадянами — наприклад, через звітність та відстеження результатів.

Люди й бізнес сьогодні очікують від державних сервісів швидких, зрозумілих та персоналізованих відповідей. Коли канали зворотного зв'язку працюють погано, це уповільнює реагування, знижує довіру до органів влади та навіть впливає на дотримання законодавства. Міжнародні дослідження підтверджують, що сервіси, які враховують зворотний зв'язок уже на етапі

проектування та постійного оцінювання, демонструють вищі результати задоволеності та ефективності [106].

Зворотний зв'язок як управлінський інструмент працює за логікою циклу: спочатку інформацію збирають, потім аналізують, після цього реагують і обов'язково повідомляють користувачів про те, які саме кроки були зроблені. Саме так він виконує роль механізму підтримання якості державних послуг.

Таблиця 3.4

Методи оптимізації каналів зворотного зв'язку

Метод	Практична реалізація
1. Картографування екосистеми каналів (channel mapping)	<ul style="list-style-type: none"> • Ідентифікувати всі канали та точки входу фідбеку. • Оцінити потоки: обсяги, час відгуку, типові теми. • Визначити вузькі місця та дублювання функцій.
2. Розмежування ролей і SLA	<ul style="list-style-type: none"> • Запровадити SLA для кожного типу звернення (час відповіді, ескалація). • Призначити відповідальних: frontline, back-office, аналітика. • Створити регламенти ескалації та документи контролю якості.
3. Цифрова інтеграція і централізована платформа	<ul style="list-style-type: none"> • Об'єднати канали у CRM/Omni-channel платформу (телефон, чат, форми, соцмережі). • Забезпечити API-інтеграцію з кабінетами та базами даних. • Підвищити персоналізацію та спростити моніторинг якості (OECD+1).
4. Аналітика фідбеку (NLP, тематичне моделювання)	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматична класифікація, тональність, виявлення трендів. • Дашборди KPI: кількість, типи звернень, швидкість реагування.
5. Зворотний зв'язок «закритого циклу» (closing the loop)	<ul style="list-style-type: none"> • Інформувати автора про результат: що зроблено, терміни, контакт. • Підвищувати довіру та співпрацю
6. Персоналізація та сегментація	<ul style="list-style-type: none"> • Сегментація за типом платника (фізособа/ФОП/юрособа), регіоном, пріоритетом. • Налаштування автоматичних сценаріїв реагування.
7. UX / дизайн-мислення форм зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> • Спрощення форм, підказки, мінімальна кількість полів. • Підвищення рівня завершених звернень.

Джерело [95]

Доцільним є інтегрування електронного кабінету платника податків із централізованою CRM-системою з метою консолідації всіх типів звернень. При цьому важливо врахувати вже наявні в Україні технологічні напрацювання у сфері функціонування електронних кабінетів платника, що дозволить забезпечити коректну взаємодію та узгодженість даних.

Рекомендується впровадження механізмів автоматизованого надання відповідей на найбільш поширені запити користувачів, а також застосування гібридної моделі обслуговування, яка поєднує функціонування чат-бота з роботою оператора.

Аналітичні дані щодо динаміки й структури звернень пропонується використовувати як індикатор для проведення процесного аудиту. Зокрема, у разі зростання кількості запитів, що стосуються певної адміністративної послуги, доцільним є детальний аналіз відповідних процедур та користувацького досвіду (UX) з метою виявлення та усунення можливих проблем у сервісних процесах.

3.3. Розвиток цифрових платформ та е-сервісів як механізм підвищення прозорості та довіри

У сучасних умовах інформаційно-цифрової революції державне управління дедалі частіше трансформується під впливом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). З огляду на це, цифрові платформи та е-сервіси розглядаються як один із ключових інструментів модернізації публічного управління, який потенційно здатен суттєво змінити спосіб взаємодії громадянина та держави. Це є особливо актуальним з погляду реалізації принципів «належного врядування» (good governance): прозорості, підзвітності, ефективності та доступності послуг. З одного боку, цифровізація — це не просто технічне оновлення, а радше структурна зміна, яка передбачає, що державні інституції організовані як єдина інформаційна екосистема, де дані, процеси й сервіси інтегровані й доступні для громадян. З іншого боку — це виклик: для того, щоби цифрові рішення виправдали очікування, потрібна розбудована

інфраструктура, нормативна база, кібербезпека і, що не менш важливо, цифрова грамотність як серед чиновників, так і серед користувачів.

Отже, цифрові платформи — це не додаткова опція, а один із фундаментальних механізмів сучасного публічного управління. У наступних розділах буде проаналізовано, як саме їх застосування сприяє підвищенню прозорості та довіри.

Цифрові урядові платформи (портали, реєстри, онлайн-сервіси) здатні забезпечити громадянам постійний доступ до актуальної інформації про діяльність державних і місцевих органів: бюджети, тендери, звіти, реєстри, хід реалізації проєктів тощо. Це створює умови для прозорості та контролю з боку громадськості. У контексті України, наприклад, Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) визначило розвиток відкритих даних як пріоритет: нова стратегія передбачає публікацію значної кількості обов'язкових наборів даних, модернізацію порталу відкритих даних, підвищення якості та доступності інформації [73].

Такий доступ — важлива передумова підзвітності: громадяни, журналісти, науковці, громадські організації можуть аналізувати діяльність влади, порівнювати зобов'язання та фактичні дії, виявляти можливі зловживання або неефективності.

Е-сервіси дають змогу автоматизувати рутинні адміністративні процеси: подання заяв, оформлення документів, реєстрації, звітування тощо. Це зменшує необхідність прямого контакту громадянина з чиновником, що знижує ризики корупції, зловживань і непрозорих рішень.

Крім того, цифрові сервіси часто передбачають функції відстеження статусу запиту (наприклад, поданої заяви чи запиту), що дає можливість громадянину контролювати виконання і бачити, на якому етапі знаходиться справа. Це підсилює відчуття підзвітності та справедливості [30].

Цифрові сервіси сприяють значному підвищенню ефективності публічного управління: вони зменшують час очікування, скорочують бюрократичні затримки, знижують адміністративні витрати. У свою чергу, це покращує

сприйняття держави як сучасного, ефективного та орієнтованого на потреби громадян суб'єкта, що зміцнює довіру.

Цифрові платформи можуть слугувати майданчиками для взаємодії між владою та громадськістю: публікація даних, зворотний зв'язок, електронні петиції, обговорення проєктів, моніторинг реалізації — все це формує культуру участі. У світовому досвіді е-урядування підкреслюється, що саме прозорість і доступність інформації — ключові підвалини для довіри та підзвітності.

У цілому можна стверджувати, що цифрові платформи та е-сервіси виступають важливим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та підвищення довіри громадян до державних інституцій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Механізми формування прозорості та довіри через цифрові інструменти

Механізм	Ключові елементи	Як сприяє формуванню прозорості та довіри
1. Публічна доступність даних і інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Портали відкритих даних, онлайн-реєстри, публічні звіти • Доступність цифрових платформ незалежно від місця і часу • Підзвітність через відкритість інформації 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечує громадський контроль, аналіз дій влади та викриття можливих зловживань • Публічність створює відповідальність (accountability) та стимулює обґрунтованість рішень • Зменшує інформаційні бар'єри, створюючи більш відкрите управління
2. Автоматизація процесів та зменшення людського фактору	<ul style="list-style-type: none"> • Електронні послуги та автоматизовані процедури • Логування та трасованість дій у цифрових системах • Стандартизація процедур та документів • Підвищення швидкості та ефективності надання послуг 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочує можливості корупції та непрозорих рішень • Підвищує відповідальність завдяки аудиторським слідам • Уніфікує правила та зменшує суб'єктивність • Підвищує задоволеність громадян якістю державних сервісів

Продовження таблиці 3.5.

3. Інклюзивність, участь громадськості та підзвітність	<ul style="list-style-type: none"> • Онлайн-інструменти участі громадян (петиції, обговорення, бюджет участі) • Прозора цифрова комунікація, особливо в періоди криз • Захист персональних даних та баланс прозорості й приватності • Розвинена інституційна спроможність цифрового управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Залучає громадян до ухвалення рішень і формує партнерську взаємодію • Підвищує довіру через своєчасну, достовірну та відкриту інформацію • Забезпечує безпеку цифрових сервісів, що підсилює готовність користуватися ними • Створює стабільну основу для довіри через системність державної цифрової політики
--	--	---

Джерело [64]

Умови, за яких цифрові інструменти працюють ефективно, і їхні обмеження.

Цифрові сервіси самі по собі ще не створюють прозорості чи довіри — для цього потрібні певні умови.

1) Нормативні правила та гарантії.

Має бути чітке законодавство щодо роботи з даними, захисту приватності, відповідальності за поширення чи приховування інформації, а також стандарти її обробки. Без цього будь-яка «відкритість» залишатиметься лише на словах.

2) Кібербезпека.

Системи мають бути добре захищені. Будь-які витоки або зловживання одразу підривають довіру до цифрових сервісів.

3) Цифрова грамотність.

Якщо люди або чиновники не вміють користуватися системами, вони або їх не використовують, або ставляться до них з недовірою.

4) Рівний доступ.

Цифрові сервіси повинні бути доступні не тільки у великих містах, а й у маленьких громадах, для людей з низьким доходом або тих, хто має обмежені можливості.

5) Прозорість — це не просто «викладені дані».

Інформацію потрібно подавати так, щоб її було легко зрозуміти і проаналізувати. Прості набори цифр без структури й пояснень користі не дадуть [13].

Досвід різних країн показує, що запровадження електронного урядування і цифрових платформ пов'язане з низкою позитивних змін:

Менше корупції. Оскільки цифрові сервіси скорочують простір для непрозорих рішень, падає й рівень адміністративних зловживань.

Вищий рівень задоволеності людей. Користувачі відзначають зручність, швидкість і зрозумілість процедур — це підвищує довіру до державних органів.

Більша участь громадян. Завдяки цифровим каналам люди можуть активно долучатися до ухвалення рішень і контролювати їх виконання, що зміцнює легітимність влади.

Для країн, які якісно рухаються в напрямі е-урядування, цифровізація стає частиною ширшої стратегії модернізації, підвищення ефективності та підтримки демократичних принципів [37].

Отже, механізми формування прозорості та довіри через цифрові інструменти — це поєднання відкритості інформації, автоматизації процесів, інклюзивності та інституційних гарантій. Е-урядування, онлайн-платформи і цифрові сервіси — не просто технологічні рішення, а фундаментальні інструменти побудови «держави-сервісу», де громадянин — активний учасник, а держава — підзвітна, ефективна та відкрито взаємодіюча. Водночас ефективність цих механізмів залежить від контексту, зокрема від нормативно-правової бази, безпеки, доступності, цифрової грамотності та готовності інституцій.

Для країни на зразок України, що здійснює цифрову трансформацію, впровадження таких механізмів може стати потужним чинником зміцнення довіри суспільства до держави, підвищення підзвітності та підвищення ефективності публічного адміністрування.

Розвиток цифрових платформ та е-сервісів розглядається як один із

ключових чинників підвищення прозорості публічного управління. Проте їхній позитивний вплив на прозорість і довіру не є автоматичним: ефект залежить від технічних, правових, інституційних і соціальних передумов. У цьому розділі систематизовано основні виклики, які стримують ефективність цифрових інструментів, а також перспективні напрями, здатні посилити їхній внесок у прозорість і підзвітність влади.

Цифрові платформи збирають величезну кількість особистої й службової інформації, тому вони стають привабливою мішенню для хакерів. Будь-яка вразливість може підірвати довіру людей, навіть якщо дані відкриті й процедури прозорі. Тож надійний захист інфраструктури, швидке виявлення й реагування на кіберінциденти — це один із головних викликів для держави.

Питання відкритості даних, приватності, відповідальності за їхню якість та за роботу алгоритмів потребують чітких правил. Якщо такі норми нечіткі або розпорошені, виникають ризики — від порушення приватності до маніпуляцій інформацією чи непрозорого використання цифрових рішень.

Прозорість — це не просто викласти дані у вільний доступ. Важливо, щоб вони були у стандартизованому, зручному для машин форматі й могли легко поєднуватися з даними інших відомств. Коли реєстри розрізнені й працюють за різними правилами, аналізувати інформацію стає складно, а її цінність знижується [85, с. 77].

Якщо дані публікують без пояснень, методології чи метаданих, їх складно правильно зрозуміти. Неповна або застаріла інформація може призвести до неправильних висновків і зменшення довіри. Тому до відкритих даних важливо додавати пояснювальні матеріали та дотримуватися стандартів якості.

Цифрові платформи дають змогу легко отримувати офіційну інформацію, але так само легко — поширювати фейки. Навіть коли є відкриті дані, дезінформаційні кампанії можуть створювати хибне уявлення про роботу влади. Боротися з цим можна лише комплексно: через медіаграмотність, фактчекінг і чесні комунікації.

Не всі громадяни мають однакові можливості користуватися інтернетом,

цифровими пристроями чи сучасними сервісами. Через це частина людей опиняється «за бортом» цифрових політик, що знижує їхню довіру та залученість.

Платформи потребують кваліфікованих фахівців, технічних ресурсів і стабільного управління. Якщо цього бракує, цифрові системи працюють нестабільно. Часті зміни, відсутність стратегічного планування й розрізнені проекти тільки збільшують ризики збоїв.

Чим більше держава використовує автоматизовані рішення та штучний інтелект, тим важливішими стають питання прозорості таких алгоритмів. Люди мають розуміти, як приймаються рішення й чи немає в моделях прихованих упереджень. Без чітких процедур оскарження та пояснюваності алгоритми перетворюються на «чорні коробки», що знижує підзвітність [100].

Підсумовуючи попередні міркування постають такі перспективи та можливості.

Коли якісні відкриті дані поєднуються з аналітичними інструментами — візуалізаціями, дашбордами, ВІ-рішеннями — це дає суспільству й контролюючим органам можливість бачити, як витрачаються кошти, як проходять тендери та як виконуються державні політики буквально «тут і зараз». Такі інструменти відкривають двері і для незалежних розслідувань, і для якісної журналістики.

Підходи на кшталт ХАІ, які дозволяють пояснювати рішення алгоритмів, у поєднанні з практикою, де важливі рішення перевіряє людина, роблять цифрові процеси прозорішими та підзвітнішими. Рекомендації ООН щодо ХАІ та принципу «людина в колі» дають чіткі орієнтири для такого підходу.

Інвестиції в безпеку, створення систем раннього виявлення атак, регулярні перевірки на стійкість і тісна координація між установами значно підвищують надійність цифрових платформ. Український досвід у період війни яскраво показує, наскільки важливою є цифрова стійкість і збереження власної інформаційної інфраструктури.

Коли сервіси роблять зручними для людей із різним рівнем цифрових умінь,

додають офлайн-точки доступу, мобільні версії та підтримку на місцевому рівні — це допомагає зменшити цифрову нерівність. Плюс важливим є навчання: програми цифрової грамотності як для громадян, так і для держслужбовців.

Чіткі вимоги до публікації даних — їхніх форматів, метаданих, API — а також обов'язки регулярно оновлювати інформацію та звітувати роблять платформу значно прозорішою та менш вразливою до маніпуляцій. Європейські практики регулювання цифрових платформ можуть стати гарним зразком для наслідування.

Спільна робота з іншими країнами, обмін технологіями та стандартами, а також розвиток власних захищених цифрових рішень дозволяють одночасно рухатися в бік інновацій і зберігати інформаційну безпеку. Українські проєкти зі створення локальних AI-інструментів і цифрової інфраструктури — хороший приклад прагнення до цифрової незалежності [16].

Тому, цифрові платформи мають значний потенціал для підвищення прозорості та довіри до публічної влади, але цей ефект залежить від рішення низки взаємопов'язаних викликів: кібербезпеки, стандартів даних, правового регулювання, інклюзивності та боротьби з дезінформацією. Перспективи включають застосування ХAI, розширену аналітику відкритих даних, посилення кіберстійкості й розвиток цифрового суверенітету. Системний, багат шаровий підхід (технічний + правовий + соціальний) є ключовою умовою того, щоб цифрові інструменти перетворилися на дієвий механізм прозорості й підзвітності.

Висновок до третього розділу

Удосконалення системи зворотного зв'язку в податковому адмініструванні є ключовою передумовою підвищення ефективності сервісної діяльності держави, зміцнення довіри платників податків та формування сучасної моделі взаємодії між податковими органами та суспільством. Проведений аналіз засвідчує, що система зворотного зв'язку має функціонувати як комплексний,

багатовимірний механізм, що поєднує інституційні, організаційні та технологічні компоненти, спрямовані на забезпечення прозорості, оперативності та персоніфікованості комунікації.

На рівні механізмів визначено, що найбільш ефективними є: інтеграція каналів комунікації у єдину цифрову платформу; стандартизація процедур розгляду звернень; впровадження регламентів реагування (SLA) та ескалації; системне застосування аналітичних інструментів, зокрема методів обробки природної мови (NLP) для класифікації та тематичного аналізу звернень; розвиток чат-ботів та інтелектуальних систем для автоматизованого опрацювання типових запитів. Це забезпечує перехід від фрагментарної моделі комунікації до інтегрованої омніканальної системи, що дозволяє оперативніше і якісніше реагувати на потреби платників податків.

Ключові напрями модернізації пов'язані з: розширенням цифрових сервісів і мобільних рішень; удосконаленням юзабіліті інтерфейсів податкових платформ; розвитком аналітичної культури у податкових органах; підвищенням компетентності персоналу у сфері сервісної комунікації; застосуванням принципів «закритого циклу» (feedback loop), коли результати опрацювання звернень повертаються платникам у зрозумілому та стандартизованому вигляді. Важливим структурним елементом є формування системи регулярного моніторингу показників ефективності (KPI), що дозволяє виявляти проблемні зони та прогнозувати потреби користувачів.

Загалом, удосконалення системи зворотного зв'язку в податковому адмініструванні потребує системного підходу, який передбачає синергію технологічних інновацій, управлінських рішень і сервісно-орієнтованої організаційної культури. Впровадження сучасних механізмів і напрямів розвитку зворотного зв'язку сприятиме підвищенню прозорості та результативності діяльності податкової служби, зниженню адміністративного навантаження на платників податків та формуванню довгострокової взаємної довіри між державою та суспільством.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що механізми забезпечення зворотного зв'язку з громадянами в системі податкового адміністрування становлять комплексну, багатовимірну підсистему, яка поєднує інституційні, нормативно-правові, організаційні та технологічні елементи. Теоретичні основи зворотного зв'язку ґрунтуються на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та сервісної моделі діяльності податкових органів, що поступово утверджується у сучасній державній управлінській практиці. У цьому контексті зворотний зв'язок виступає не лише технічним каналом комунікації, але й важливим інструментом регуляторної адаптації, моніторингу потреб платників податків та підвищення довіри до державних інституцій.

Аналіз функціонування механізмів зворотного зв'язку в Україні засвідчує, що податкова служба володіє широким спектром інструментів: від телефонних ліній та центрів обслуговування платників до електронних кабінетів, чат-ботів та цифрових сервісів. Проте їх ефективність залишається нерівномірною: виявлено проблеми фрагментованості комунікацій, тривалості опрацювання звернень, обмеженої інтегрованості між інформаційними системами, недостатньої персоналізації консультацій та обмеженого використання аналітичних інструментів для прогнозування запитів громадян. Система досі характеризується недостатньою інтегрованістю каналів комунікації, варіативністю якості консультацій, неоднорідністю швидкості реагування, недосконалістю механізмів обробки та аналізу великих масивів даних щодо звернень громадян. Значна частина проблем спричинена як застарілими технологічними рішеннями, так і обмеженою інституційною спроможністю податкових органів, що впливає на рівень задоволеності платників та ефективність взаємодії.

Водночас сучасні тенденції розвитку публічного адміністрування відкривають нові можливості для вдосконалення системи зворотного зв'язку.

Найперспективнішими механізмами виступають: розбудова єдиної омніканальної платформи комунікації; впровадження інтелектуальних інструментів (чат-ботів з елементами ШІ, алгоритмів класифікації звернень, автоматизованих рекомендаційних систем); розширення функціоналу Електронного кабінету за рахунок інтерактивних панелей, персоналізованих повідомлень та сервісів самодіагностики податкових зобов'язань; посилення аналітичної спроможності ДПС щодо обробки великих масивів даних про поведінку платників. Важливою умовою модернізації є також удосконалення нормативно-правового забезпечення, гармонізація національних стандартів із європейськими вимогами цифрового врядування, розвиток кадрового потенціалу та формування клієнтоорієнтованої організаційної культури.

Отже, ефективна система зворотного зв'язку у податковому адмініструванні має розглядатися як стратегічний ресурс, що забезпечує підвищення якості обслуговування платників, зміцнення податкової дисципліни та зростання рівня добровільності виконання податкових обов'язків. Ключовим завданням держави є перехід від формального реагування на запити громадян до проактивного та адаптивного управління комунікаціями, що передбачає безперервний моніторинг інформаційних потоків, оперативне врахування потреб користувачів і розвиток інноваційних форматів взаємодії. Удосконалення механізмів зворотного зв'язку потребує реалізації низки стратегічних напрямів: цифрової трансформації комунікативних сервісів, впровадження інтелектуальних систем автоматизованої підтримки й класифікації звернень, підвищення прозорості процедур обробки інформації, а також забезпечення персоналізації консультацій на основі аналітичних даних. Важливим є перехід до моделі омніканальної комунікації, що передбачає єдину інтегровану платформу для збору, аналізу й реагування на запити громадян. Не менш значущими є підвищення кваліфікації персоналу, стандартизація відповідей та формування клієнтоорієнтованої організаційної культури ДПС. Реалізація цих підходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина податкової системи, що відповідає сучасним міжнародним стандартам

публічного управління. Удосконалення механізмів зворотного зв'язку потребує реалізації низки стратегічних напрямів: цифрової трансформації комунікативних сервісів, впровадження інтелектуальних систем автоматизованої підтримки й класифікації звернень, підвищення прозорості процедур обробки інформації, а також забезпечення персоналізації консультацій на основі аналітичних даних. Важливим є перехід до моделі омніканальної комунікації, що передбачає єдину інтегровану платформу для збору, аналізу й реагування на запити громадян. Не менш значущими є підвищення кваліфікації персоналу, стандартизація відповідей та формування клієнтоорієнтованої організаційної культури ДПС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросюк Ю. В. Трансформація податкової системи України в умовах цифровізації // Таврійський науковий вісник. 2025. № 24. С. 167–175. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/666>
2. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства // Інвестиції: практика та досвід. 2016. №1. С. 92-96.
3. Атаманчук Г. В. Сучасні проблеми державного управління : зб. наук. пр. УАДУ / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во УАДУ, 2003. Вип. 1. С. 5-18.
4. Бабін І. І. Податкове право. Навчальний посібник для ВНЗ.-К. Юрінком-інтер, 2018- 486 с.
5. Біліченко А. П. Аналіз впливу контрольно-перевірочної роботи на результати діяльності Державної податкової служби // Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 2 (33). С. 15-19.
6. Білоус В. С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшиз в економічній діяльності) : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 275 с.
7. Бойко О. Я. Еволюція податкової системи України // Ефективність державного управління. 2017. Вип. 2. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_2_28
8. Бондаренко К. В. До питання системи принципів публічного адміністрування // Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 трав. 2017 р.). У 2-х т. Т. 2 / відп. ред. Г. О. Ульянова. Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2017. С. 43-45.
9. Бунік М. З. Принципи моделювання громадянського суспільства як сфери самоврядних відносин: монографія. Львів: ЛА «Піраміда», 2024. 168 с.
10. Верба С., Чуніхіна К. Цифрові послуги в Україні як інструмент трансформації державного управління // Науково-практичний журнал «Матеріали

наукових конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили». Випуск 1, 2025. С. 174-177 DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.42>

11. Від Рімпи Сайні. Прикладні матеріали щодо систем управління чергами та запису на прийом (QMS, кейси реалізації). URL: <https://www.vizitorapp.com/blog/queue-management-system-for-government-sector/>

12. Гащук І., Трасковецька Л., Вальчук О. Оцінка ефективності використання державних електронних послуг в умовах воєнного стану // Збірник наукових праць серія: військові та технічні науки Національної академії Державної прикордонної служби України. № 2(95). 2024. С. 158-168 URL: https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/1/%D0%93%D0%B0%D1%89%D1%83%D0%BA_%D0%A2%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf

13. Горбата Л. П. «Проблемні аспекти забезпечення інформаційної відкритості в умовах цифрової трансформації публічного управління» // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Механізми публічного управління. Том 35 (74) № 6 2024. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/03>

14. Греца Я. В. Зміст, правові засоби та межі податкового планування: зарубіжний досвід та українська практика. Дис..докт.юрид.наук.:12:00:07 - Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Ужгород. 2020. 471 с.

15. Греца Я. В. Гарантії захисту прав платників податків в процесі податкового планування // Закарпатські правові читання. Том 2. Секція IV Адміністративне право та процес, фінансове право. С. 183-188 URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/005974cb-fd1c-435d-8dcd-d9788e9131d4/content>

16. Гурінчук О. Б. Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. № 16. 2024.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>

17. Гуржій А., Шевченко О. Розвиток електронних державних послуг в Україні // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 140, 3 (вересень 2025). С. 54–66. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(140\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(140)05)

18. Денисов С. МКІП готує проєкт нової «Стратегії інформаційної безпеки», яка замінить затверджену Порошенком // Сайт «Детектор медіа». 2021. 08 квіт. URL: <https://detector.media/infospace/article/186781/2021-04-08-mkip-gotuie-proiekt-novoi-strategii-informatsiynoibezpeky-yaka-zaminyt-zatverdzhenu-poroshenkom/>

19. Державний портал «Дія» — офіційний вебпортал державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua>

20. Державна податкова служба України. Контакт-центр: офіційна інформація та статистика. URL: <https://tax.gov.ua/en/contact-center/>

21. Джошуа Аслетт, Стюарт Гамільтон, Ігнасіо Гонсалес, Девід Хедвік, Майкл А. Гарді. Розуміння штучного інтелекту в податковому та митному адмініструванні // Technical Notes and Manuals. Випуск 2024/ 006. Міжнародний валютний фонд. 40 с. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400290435.005>

22. Дзяна Г. О. Комунікації в публічній сфері : навч.-метод. реком. для слух. спец. 281 “Публічне управління та адміністрування”. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 52 с.

23. Довідник з фіскальної прозорості. Міжнародний валютний фонд. Департамент фіскальних справ. Посібники та інструкції. 16 квітня 2018 р. 182 с. URL: <https://doi.org/10.5089/9781484331859.069>

24. ДПС України. Статистика роботи Контакт-центру за перше півріччя 2025 року. URL: <https://tax.gov.ua/others/kontakt-tsentr/statistichni-dani-schodoboti-kontakt-tsentru-dps-u-2025-rotsi>

25. ДПС України. Інформація про чат-бот InfoTAX та його функціональні можливості. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/649136>

26. ДПС України. Офіційні роз'яснення щодо роботи «Електронного кабінету платника». URL: <https://dn.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-879396>
27. ДПС України. Інформація про роботу комунікаційних податкових платформ (ІКС). URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentrv/novini/605900>
28. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
29. Електронний кабінет платника — Державна податкова служба України. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua.cabinet.tax.gov.ua>
30. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг // Аналітично-порівняльне правознавство. № 4. Розділ VII. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. С. 352-357 DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.56>
31. Звіт про проведення опитування абонентів Контакт-центру щодо якості інформаційно-довідкових послуг. Державна податкова служба України // Офіційні матеріали ДПС України (2023–2024 рр.). URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/informatsiyno-dovidkoviy-departament/povidomlennya/852056.html>
32. Іванов О., Верба С. Механізми забезпечення зворотного зв'язку з громадянами в системі податкового адміністрування / Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія : Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : наук. зб. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 37-40. URL: <https://dSPACE.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2833/1/%D0%9E%D0%A42025.%20%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0>

[D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](#)

33. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: монографія / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, А. В. Дуда та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. Київ: КП “Компринт”, 2018. 364 с.

34. Ковбас І. В. Електронне адміністрування податків як інструмент запобігання корупції при здійсненні фінансового контролю // Правова позиція. № 4 (45). 2024. С. 65-69. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/4/14.pdf>

35. Коврига О. С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 2. 4 Том 31 (70). С. 109-114.

36. Колеснікова К. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ // Філософія та управління. № 1. 2024. С. 18–27. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.03>

37. Колесніков А., Біловус, Л. Цифровізація державних послуг: тенденції та перспективи // Економічний дискурс. № 1(3-4). 2021. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-14>

38. Коновець О. Ф. Масова комунікація: теорії, моделі, технології: навч. посіб. Київ : Абрис, 2007. 266 с.

39. Конституція України від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

40. Крисоватий А. І., Луніна І. О. Податкове адміністрування: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2019. 212 с.

41. Крисоватий А. І. Адміністрування податків в Україні: організація та напрями трансформації: монографія / А. І. Крисоватий, Т. Л. Томнюк ; Терноп. нац. екон. ун-т. Т. : ТНЕУ, 2012. 211 с.

42. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Степаненко С. В. Електронне адміністрування податків як засіб підвищення ефективності їх сплати // Економічний простір. № 178. 2022. С. 78-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-13>

43. Лата Н. Ф. Правові особливості судового оскарження рішень податкових органів України // Юридичний науковий електронний журнал. Київський торговельно-економічний університет. №4/2015. С. 166-168 URL: http://www.lsej.org.ua/4_2015/45.pdf
44. Лукін С. Ю. Громадянське суспільство у формуванні публічного простору в процесах державотворення // Механізми публічного управління. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (25). 2020. С. 99-103 DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.18>
45. Макаренко Є. А., Рижков М. М., Піпченко Н. О. Москаленко Т. В., Кучмій О. П. Зовнішньополітичні комунікативні технології: підручник. Київ: Центр вільної преси, 2016. 415 с.
46. Мельник Р. С., Бевзенко В. М. Загальне адміністративне право: Навчальний посібник / За заг. ред. Р.С. Мельника. К.: Ваіте, 2014. 376 с.
47. Методика оцінки якості надання електронних послуг в системі публічного адміністрування : науково-практичні рекомендації / Булгакова О. В., Нестеренко К. О., Скляр Н. М. та ін. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2024. 76 с.
48. Мех О. Служби із зв'язків з громадськістю в органах виконавчої і законодавчої влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку України : автореф. дис. канд. філол. наук: 10.01.08 «Журналістика». Київ, 2004. 20 с.
49. Митяй О. Проблеми комунікативного забезпечення ефективності взаємодії органів державного управління і суспільства в Україні // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 1. С. 160-165.
50. Молоткіна В. К. Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посібник. Переяслав-Хмельницький: "Видавництво КСВ", 2018. 267 с.
51. Надолішній П. І. Концепція демократичного врядування: зміна парадигми у постановці проблем публічного управління (Революція гідності чи "так звана Революція гідності"?) // Актуальні проблеми державного управління.

2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 169-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_3%28spets._27

52. Найденко О. Є. Зарубіжний досвід здійснення моніторингу податкових витрат та перспективи його впровадження в Україні // Науковий погляд: Економіка та управління. 2022. №4(80). С. 86–94.

53. Нижник Н., Мосов С. Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління // Вісн. УАДУ. 1998. № 4. С. 35-39.

54. ОЕСР. Податкове адміністрування 2021: Порівняльна інформація про ОЕСР та інші розвинені та країни, що розвиваються // OECD Publishing, Париж. 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/cef472b9-en>

55. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

56. Основи публік рилейшинз : навчально-методичний посібник для студентів спеціальностей 8.03010201 «Психологія» та 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» / О. Г. Романовський, Н. В. Серeda, С. В. Воробйова. Харків : НТУ «ХП», 2015. 176 с.

57. Офіційний веб-портал Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/>

58. Павлютін Ю. М. Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід // Актуальні питання юриспруденції. Правова позиція. № 3 (40). 2023. С. 145-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.28>

59. Падафет Ю. Г. Теоретико-методологічний аспект формування іміджу державної установи // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2007. № 1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2007-1/07pugids.htm/07pugids.htm>

60. Пилипів В. В., Тарангул В. І. Сучасні форми партнерської взаємодії у сфері оподаткування // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2014. № 1 (64). С. 188-194.
61. Повідомлення Державної податкової служби України про цифрові сервіси та інтеграцію // Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/766055.html>
62. Податкове право : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти). 2-ге вид., доопр. і доп. / Т. Латковська, Т. Голоядова, М. Сідор. Одеса : Фенікс, 2023. 84 с.
63. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. (редакція від 05.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
64. Полікровський Р. Цифрові платформи як каталізатор ефективного проєктного управління в територіальних громадах // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. № 338(1). 2025. С. 645-651. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96>
65. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. 2-ге вид., допов. Київ: Видавн. центр “Київ. ун-т”, 1999. 307 с.
66. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2020. (редакція від 25.03.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
67. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI (редакція від 08.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
68. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (редакція від 18.12.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
69. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР, (редакція від 31.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

70. Про затвердження Порядку функціонування Електронного кабінету: Наказ Міністерства фінансів України № 637 від 14.07.2017 (редакція від 22.05.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0942-17#Text>

71. Пушняк С. А. Основні підходи до визначення поняття паблік рілейшнз в системі державного управління // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Державне управління. 2015. Т. 254, Вип. 242. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_254_242_19

72. Ребкало В., Пірен М. Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні // Вісн. УАДУ. 1999. № 4. С. 235-243.

73. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. № 9. 2024. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>

74. Рівень знання та дотримання податкового законодавства відображає податкова культура // Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. 14 лютого 2025. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/869988.html>

75. Річні звіти та статистичні дані ДПС щодо звернень платників податків. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/429294.pdf>

76. Руденко О. І. Особливості функціонування зв'язків з громадськістю в органах державної влади // Політологічний вісник: зб. наук, пр. К., 2011. Вип. 56. С. 306-312. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73387d5e-7224-4b9c-a9b1-7e68147c9f3b/content>

77. Руїс Мендісабаль Л. М. Зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект державного управління : автореферат дис..... канд. наук з держ. управл. : 25.00.01. Київ, 2001. 16 с.

78. Семенов М. А., Медведська В. Ю., Меженська О. В. Цифрові платформи державних комунікацій як чинник прийняття рішень // Український політико-правовий дискурс. № 15. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17129821>

79. Серьогін С. М. Влада і державна служба: Історичний аспект : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 1999. 194 с.
80. Сидорович О. Ю. Сутнісні характеристики податкової культури: інституціональний контекст // Наукові праці НДФІ. 2017. Вип. 1. С. 144–158.
81. Система податкових пільг в Україні у контексті європейського досвіду/ А.М. Соколовська , Т.І. Єфименко , І.О. Луніна. К.:НДФІ, 2006. С. 12.
82. Смолів К. В. Оскарження платником податків рішень контролюючих органів у судовому порядку: окремі теоретичні та практичні проблеми // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. Вип. 82 / редкол.: В. В. Завальнюк (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика, 2019. С. 211-228.
83. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект // Аспекти публічного управління. № 13(1). 2025. С. 77-81. URL: <https://doi.org/10.15421/152509>
84. Соснін О. В., Михненко А. М., Литвинова Л. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 220 с.
85. Таран Є. І. «Електронне урядування як інструмент побудови публічно-сервісної держави в умовах трансформації державної політики національної безпеки» // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2025. С. 77-82 DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.11>
86. Тимошенко А. Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу // Економіка та суспільство. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-171>
87. Тихомирова С. Б. Зв'язки з громадськістю. Київ : НМЦВО. 2014. 96 с.
88. Тучак Т. В., Богдан С. В. Концептуальні засади становлення та функціонування інституту податкового консультування // Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2019. Вип. 1 (18). С. 312–316.
89. Тучак Т. В., Братунець Ю. Ю. Вплив електронних сервісів на розвиток інформаційно-довідкової та консультаційної роботи ДПС України // Бізнес Інформ . 2023. № 10. С. 125-131. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001458686>

90. Удяк В. І. Особливості компетенції фіскальних органів зарубіжних країн при реалізації податкової політики // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція. 2014. № 9-2. Том 1. С. 142-144. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part_1/40.pdf
91. Хатнюк Н. С. Нові шляхи партнерської взаємодії між платниками податків і фіскальними органами: адміністративно-правовий механізм // Міжнародний науковий журнал «Верховенство права» Спеціалізоване Видавництво Юнеско СОЦІО. № 1. 2019. С. 187-192. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29358/7/N_Khatniuk_%D0%92%D0%9F_1_2019.pdf
92. Цухао Чен, Міла Гаско-Ернандес. Розкриття результатів використання чат-ботів зі штучним інтелектом у державному секторі: дані урядів штатів США // Public Performance & Management Review, 48:6, 2025. С. 1331-1356, DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2389864>
93. Цьвок М. С. Відкритість та прозорість держави перед громадянами як пріоритет державної інформаційної політики України // Юридичний науковий електронний журнал. № 5/2021. С. 193- 196 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-5/46>
94. Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л., Цюцяк В. І. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 48–55.
95. Чан Френк К.Й., Тонг Джеймс Ю.Л., Браун Сью А., Венкатеш Вішванат. Характеристики дизайну та досвід обслуговування послуг електронного урядування: перспектива суспільної цінності // Міжнародний журнал управління інформацією. Том 80. Лютий 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102834>
96. Чудак О. М. Вплив цифровізації на адміністрування податків і зборів в Україні // Право та інновації. 2022. № 2. С. 71–77. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2\(38\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2(38)-9)

97. Шепель І. Ефективність роботи контакт-центру Державної податкової служби України: проблеми та перспективи // Сталий розвиток економіки. № 2 (53). 2025. С. 265-275 URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/10655/>
98. Шугалєєва І. Г. Правова визначеність у податковому праві // Приватне та публічне право. 2017. С 101-106 URL: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2021.4.17>
99. Щеголь А. М. Адміністративні процедури забезпечення прозорості Державної податкової служби: проблеми та перспективи // Формування професійних компетентностей на міждисциплінарній основі в умовах глобальної нестабільності : зб. доп. за результатами наук.-практ. конф. (м. Кам'янське, 10 лют. 2025 р.) / ГО «Молодіжна Організація Починаючих Лідерів. Кам'янське: ГО МОПЛ, 2025. С. 99-103.
100. Ana Kumalasari, Hussein Gibreel Musa, Askar Garad, Silas Oghenemaro Emovwodo, Krisnayanti Aditasari. «How Digital Communication Transparency and Public Trust Shape Crisis Communication through Public Engagement/Komunikator. Vol. 16. No. 2. November 2024. p. 182-195. DOI: <https://doi.org/10.18196/jkm.24485>
101. Australian Taxation Office (ATO), Manage your tax and super with the ATO app (online services). URL: <https://www.ato.gov.au/online-services/online-services-for-individuals-and-sole-traders/ato-app/manage-your-tax-and-super-with-the-ato-app>
102. CIAT — From algorithm to dialogue: the power of generative AI in chatbots and implications in tax administration. 2025. URL: <https://www.ciat.org/from-algorithm-to-dialogue-the-power-of-generative-ai-in-chatbots-and-implications-in-tax-administration/?lang=en>
103. European Commission. Principles of Good Governance. 2019. URL: <https://search.coe.int/cm?i=090000168093d066>
104. IRS, IRS2Go — official mobile app (overview). URL: <https://www.irs.gov/help/irs2goapp>

105. Gerbner, G. Cultivation analysis: An overview. *Mass Communication and Society*, 1 (3-4), 1998. P. 175-194.

106. Kowalski, Radoslaw & Esteve, Marc & Mikhaylov, Slava. Improving public services by mining citizen feedback: An application of natural language processing. *Public Administration*. 98. 2020. DOI: <https://doi.org/1011-1026.10.1111/padm.12656>

107. Luttmer, E. F. P., & Singhal, M. Tax Morale // *Journal of Economic Perspectives*. Volume 28, Number 4. Fall 2014. Pages 149–168 URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/jep.28.4.149>

108. Mogollon, Monica & Ortega, Daniel & Scartascini, Carlos. Who's calling? The effect of phone calls and personal interaction on tax compliance // *International Tax and Public Finance*. 28. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-021-09655-4> ()

109. Narula, U. *Lasswell Model of Communication*. Communication Models. New Dehli: Atlantic Publishers&Distributors. 2006. 26 p.

110. OECD, *Building Tax Culture, Compliance and Citizenship: Source Book on Taxpayer Education*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/11/building-tax-culture-compliance-and-citizenship_ad2a361d/18585eb1-en.pdf

111. OECD — *Digitalisation for recovery in Ukraine (звіт щодо цифровізації в Україні, 2022)*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbe/c5477864-en.pdf

112. OECD — *Services: Tax Administration 2025 (розділ про сервіси та цифровізацію)*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2025_cc015ce8-en/full-report/services_f8d18d3f.html#chapter-d1e5825-52355df347

113. OECD. *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, OECD, Paris. 2020. URL: <http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>

114. OECD, Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives_87f43a78/c076d776-en.pdf
115. OECD / SIGMA. Public Administration Review Reports: Ukraine. Аналітичні огляди цифровізації та якості публічних послуг (2020–2024 рр.) URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
116. Reports and articles on AI/chatbot use in tax administrations (HMRC chatbot trials; Estonian Tax Board AI use cases). URL: <https://www.vatcalc.com/united-kingdom/uk-hmrc-tax-ai-chatbot-trials/>
117. Samuel Sharp, Communicating taxes: a review of the literature (ODI, December 2023). URL: <https://odi.org/en/publications/communicating-taxes-a-review-of-the-literature/>
118. Saulitis, Andris; Chapkovski, Philipp. Appealing, threatening or nudging? Assessing various communication strategies to promote tax compliance, Public Choice, ISSN 1573-7101, Springer US, New York, NY, Vol. 203, Iss. 1, 2024. pp. 237-275. <https://doi.org/10.1007/s11127-024-01194-w>
119. Schramm, W. (Ed.) The process and effects of communication. University of Illinois Press. 1954.
120. Torgler, B. Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis. Edward Elgar Publishing. 2007. P. 320 DOI: <https://doi.org/10.4337/9781847207203>
121. Washington, DC : International Monetary Fund. «The Handbook has been a vast collaborative undertaking by the Fiscal Affairs Department staff» |Includes bibliographical references. 2018. P.163.
122. Webster's International CD-ROM Encyclopedia'99. Washington: Multimedia 2000 and Webster's publishing, 1999. URL: <http://elektr.opt.dysk>

123. World Bank .Digital Government Readiness Assessment (DGRA) Toolkit V.3 1 Guidelines for Task Teams April 2020 URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/999901588145595011/pdf/Digital-Government-Readiness-Assessment-DGRA-Toolkit-V-31-Guidelines-for-Task-Teams.pdf>
124. World Bank (кейс-дослідження про впровадження електронних систем оподаткування) URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/246061561388336942/pdf/The-Benefits-of-Electronic-Tax-Administration-in-Developing-Economies-A-Korean-Case-Study-and-Discussion-of-Key-Challenges.pdf>
125. World Bank — TaxTech: Leveraging Digitalization to Improve Tax Compliance and Revenue Mobilization (аналітичні матеріали та підходи). URL: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099061225023042590>