

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
ЦЦПО
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійної програми «Державна служба»

на тему: *Підвищення якості надання послуг податковими органами (на прикладі Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області)*

Здобувачки групи ДС.мз-31

Макушенко І.М.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Макушенко І.М.

Керівник

к.е.н., доц. Опанасюк Ю.А.

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЦПО
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ Рекуненко І.І.
_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Державна служба»

Здобувача (ки) групи _____ Макушенко І.М.

Тема роботи *Підвищення якості надання послуг податковими органами (на прикладі Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області)* затверджена наказом № 1210-VI від 25.11. 2024р.

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 3.12.2024 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити та обґрунтувати сучасні підходи та інструменти, які сприяють підвищенню якості надання послуг податковими органами

4. Об'єкт дослідження: є процес надання послуг податковими органами фізичним особам

5. Предмет дослідження: є сучасні підходи та інструменти підвищення якості надання послуг податковими органами для фізичних осіб.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі наукових статей та літературних джерел за тематикою, фінансових документів Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
1	Узгодження теми кваліфікаційної роботи магістрів з керівником кваліфікаційної роботи	20.09.2024
2	Отримання завдання по проходженню практики та індивідуального завдання на кваліфікаційну роботу	20.09.2024 р
3	Написання кваліфікаційної роботи магістра	28.10.2024 р. - 08.12.2024 р.
4	Подання керівнику на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи	11.11.2024 р.

5	Подання керівнику на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи	18.11.2024 р.
6	Подання попереднього варіанту кваліфікаційної роботи керівнику та звіт керівника на кафедрі про стан виконання студентом кваліфікаційної роботи	25.11.2024 р.
7	Подача підписаної кваліфікаційної роботи на кафедру	03.12.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути основні теоретичні аспекти, пов'язані з оцінкою якості надання послуг у сфері податкового адміністрування. Слід визначити поняття якості податкових послуг, її значення для ефективності роботи податкових органів та її вплив на задоволення потреб платників податків. Також необхідно дослідити ключові підходи та критерії оцінки якості державних послуг, особливо в податковій сфері, та проаналізувати основні фактори, які впливають на якість надання послуг податковими органами.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз якості надання послуг податковими органами в Україні. Необхідно визначити критерії та методи, що використовуються для оцінки якості цих послуг, та розглянути сучасні інструменти, спрямовані на підвищення якості податкового обслуговування. Окрему увагу слід приділити особливостям адміністрування податків у Сумській області, проаналізувати специфіку місцевих умов та труднощі, з якими стикаються податкові органи.

У розділі 3 студент повинен детально розглянути якість надання послуг відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, а також процес розгляду звернень платників податків Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області. Необхідно описати основні функції цього відділу, нормативно-правові аспекти його діяльності, а також провести оцінку якості надання послуг на основі встановлених критеріїв. Студент також повинен розробити рекомендації для покращення якості податкових послуг, враховуючи результати аналізу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			

9. Дата видачі завдання 20.09.2024

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Завдання до виконання одержав _____

АНОТАЦІЯ

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 39 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок, зокрема 6 таблиць, 21 рисуноків, список використаних джерел – 6 сторінок.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити та обґрунтувати сучасні підходи та інструменти, які сприяють підвищенню якості надання послуг податковими органами.

Об'єкт дослідження: процес надання послуг податковими органами фізичним особам.

Предмет дослідження: сучасні підходи та інструменти підвищення якості надання послуг податковими органами для фізичних осіб.

Методи дослідження: у роботі застосовано методи порівняльного аналізу, системного підходу, SWOT-аналізу, а також методи оцінювання якості державних послуг.

Джерела інформації. Дослідження проведено на основі наукових статей та літературних джерел за тематикою, а також фінансових документів Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області.

Апробація результатів. Основні положення, висновки і результати магістерської роботи опубліковані у тезах доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання».

Ключові слова: якість послуг, податкове адміністрування, оцінка якості, податкові органи, державні послуги.

Зміст

АНОТАЦІЯ	4
ВСТУП	6
1 Розділ. Теоретичні основи оцінки якості надання послуг податковими органами	8
1.1. Поняття та значення якості послуг у сфері податкового адміністрування	8
2.1. Стан та особливості функціонування податкових органів в Україні..	11
2 Розділ. Аналіз якості надання послуг податковими органами в Україні ...	18
2.1. Критерії та методи оцінки якості надання послуг податковими органами	18
2.2. Сучасні інструменти для підвищення якості податкових послуг	24
2.3 Адміністрування податків в Сумській області.....	28
Розділ 3. Аналіз якості надання послуг відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, розгляду звернень платників податків Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області	37
3.1. Основні функції та нормативно-правові аспекти діяльності державної інституції.....	37
3.2. Оцінювання якості надання послуг	42
3.3 Рекомендації щодо покращення надання послуг податкового адміністрування.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена важливістю ефективного оподаткування як основного джерела надходжень до бюджету держави для забезпечення її фінансових потреб. Податки є складною фінансовою системою, яка суттєво впливає на всі економічні процеси та явища в країні. В умовах глобалізаційних змін, фінансових криз та реформ у податковому законодавстві, проблема ефективного адміністрування податків стає надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку держави та економіки.

Однією з ключових складових ефективності податкової системи є якість надання послуг податковими органами, що включає як процес адміністрування податків і зборів з фізичних осіб, так і адміністрування єдиного внеску. Адміністрування податків займає важливе місце у функціонуванні податкової системи, адже від якості роботи податкових органів залежить не лише поповнення бюджету, але й рівень довіри громадян до податкових структур. Особливо важливим є аналіз діяльності податкових органів в умовах динамічних змін податкового законодавства та економічної ситуації в Україні останніми роками.

Невід'ємною частиною реформування та вдосконалення системи оподаткування в Україні є підвищення ефективності та якості податкового адміністрування. Це важливий етап, що включає покращення взаємодії між державними податковими органами та платниками податків, впровадження новітніх технологій для оптимізації процесів адміністрування, а також розвиток інструментів для оцінки та підвищення якості наданих послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування сучасних підходів і інструментів, які сприяють підвищенню якості надання послуг податковими органами для фізичних осіб. У межах дослідження будуть розглянуті теоретичні основи оцінки якості послуг, а також проведено аналіз існуючих практик адміністрування податків і зборів на прикладі діяльності

податкових органів в Сумській області. Окрему увагу буде приділено вивченню критеріїв та методів оцінки якості наданих послуг, а також можливим рекомендаціям щодо покращення процесів податкового адміністрування.

Об'єктом дослідження є процес надання послуг податковими органами фізичним особам, а предметом — сучасні підходи та інструменти підвищення якості цих послуг. Робота базується на аналізі наукових статей, літературних джерел та фінансових документів Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області.

Методи дослідження, що використовуються в роботі, включають порівняльний аналіз, системний підхід, SWOT-аналіз, а також методи оцінки якості державних послуг. Застосування цих методів дозволяє не лише детально оцінити стан податкового адміністрування в Україні, але й запропонувати конкретні шляхи для його вдосконалення.

Основні результати та висновки дослідження були апробовані під час науково-практичних конференцій.

1 РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПОДАТКОВИМИ ОРГАНАМИ

1.1. Поняття та значення якості послуг у сфері податкового адміністрування

Якість послуг у сфері податкового адміністрування має суттєве значення для ефективного функціонування податкових органів та побудови довірчих відносин між державою та платниками податків. Розуміння цього поняття дозволяє покращувати процеси, знижувати адміністративні витрати і підвищувати рівень податкової дисципліни.

Аналіз наукових праць показує, що терміни "управління оподаткуванням", "податковий менеджмент" і "податкове адміністрування" дослідники зазвичай застосовують для опису процесів, пов'язаних з організацією діяльності держави у сфері оподаткування. Останнім часом питання податкового адміністрування привертає особливу увагу дослідників, адже від його ефективності й результативності залежить обсяг і своєчасність податкових надходжень до бюджету. Це, у свою чергу, впливає на здатність держави забезпечувати фінансування суспільних благ у повному обсязі та вчасно.

Проаналізуємо думку деяких науковців щодо цих понять (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Різниця між поняттями "управління оподаткуванням", "податковий менеджмент" і "податкове адміністрування"

Автор	Термін	Поняття
А. Крисоватий	державний податковий менеджмент податкове адміністрування	«сфера методологічного забезпечення прийняття управлінських рішень» «Система науково обґрунтованих методичних дій щодо технічного регламентування та регулювання економічних відносин в оподаткуванні»
Іванов, Ю. Б., Крисоватий, А. І., Кізіма, А. Я.,	управління оподаткуванням	«сукупність норм і правил, які регламентують дії

& Карпова, В. В.		у сфері оподаткування, а також визначають міру відповідальності за порушення податкового законодавства...»
Вінницька, О.	адміністрування податків	«сукупність елементів (інструментів) збору та адміністрування податків та гарантія процесу управління в податковій сфері»
Податковий кодекс України	податкове адміністрування	«це сукупність рішень і процедур, які контролюють поведінку установи та її посадових осіб»
В. Л. Андрущенко	фіскальне (податкове) адміністрування	Державна політика, що передбачає дії владних і управлінських структур. Воно діє через механізм оподаткування, розподіляючи наявні фінансові ресурси між приватним і державним секторами економіки, а також між державою і населенням

Створено на основі (Крисоватий, А. І., 2005, Іванов, Ю. Б., Крисоватий, А. І., Кізіма, А. Я., & Карпова, В. В., 2008, Вінницька О., 2024, Андрущенко, В. Л., 2003)

На рис. 1.1 представлені елементи системи податкового адміністрування.



Рисунок 1.1 - Елементи системи податкового адміністрування (Вінницька О., 2024)

Законодавчу базу для здійснення податкового адміністрування в Україні визначає Податковий кодекс України (ПКУ). Він включає розділ II, присвячений питанням адміністрування податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

Основні аспекти якості послуг у податковому адмініструванні наведені на рисунку 1.2.

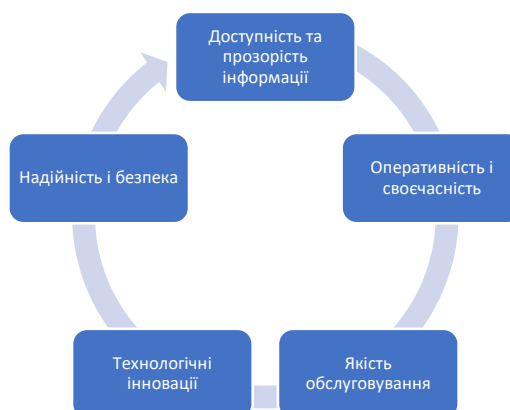


Рисунок 1.2 - Основні аспекти якості послуг у податковому адмініструванні

Основні переваги збільшення якості послуг у податковому адмініструванні такі:

1. Підвищення рівня податкової дисципліни. Висока якість обслуговування сприяє добровільному виконанню податкових зобов'язань і знижує кількість порушень.
2. Зниження витрат на адміністрування. Якісні послуги знижують кількість помилок у звітності та зменшують обсяг перевірок і санкцій, що скорочує адміністративні витрати для держави.
3. Поліпшення взаємовідносин між платниками та державою. Відкрита та лояльна податкова система формує довіру до держави та сприяє розвитку партнерських відносин.
4. Позитивний вплив на інвестиційний клімат. Чітке і зручне адміністрування податків є важливим фактором для іноземних інвесторів, що сприяє притоку інвестицій в економіку країни.

1.2. Стан та особливості функціонування податкових органів в Україні.

У зв'язку з оголошенням карантину в Україні, а пізніше і початком російсько-української війни, Державна податкова служба рекомендувала всім платникам податків користуватися електронними сервісами для адміністрування податків і платежів, а також контролювати цей процес. Електронні технології для адміністрування податків і платежів – це комплекс інноваційних рішень та методів, що використовуються податковими органами та платниками для підвищення зручності й ефективності процесу збору податків та ведення обліку фінансових операцій. Основні принципи цих технологій показані на рис. 1.3.

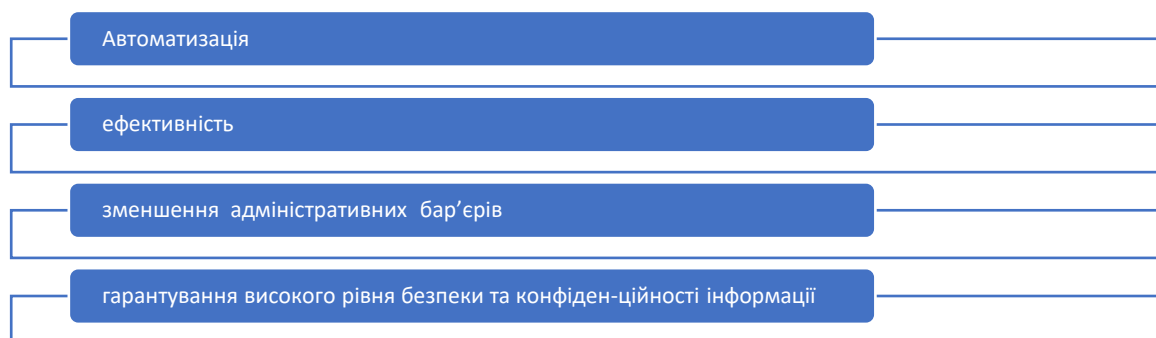


Рисунок 1.3 - Основні принципи електронних технологій для адміністрування податків і платежів (створено на основі Мединська, Т. В., Олійник, Н. Р., & Васишин, С. А., 2024)

Адміністрування податків і платежів у сучасному світі стає дедалі складнішою та важливішою задачею. Швидкий розвиток технологій відкриває можливості для впровадження нових підходів та інструментів, спрямованих на збір податків, зниження податкового шахрайства і підвищення ефективності податкової системи (Кміть, В. М., & Вовчанський, Ю. В., 2018). Розглянемо сучасні технології адміністрування податків і платежів, які застосовуються в Україні та інших країнах світу (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Сучасні технології адміністрування податків та платежів в Україні (Мединська, Т. В., Олійник, Н. Р., & Васишин, С. А., 2024)

Однією з основних складових електронного адміністрування податків є можливість подання податкових декларацій в електронному форматі. Це значно спрощує і автоматизує процес податкового обліку. Для платників податків це зручніше і швидше, дозволяє знизити кількість помилок та спрощує процес оподаткування. Подання електронних декларацій допомагає зменшити час і зусилля на підготовку та подачу документів, знижує ризик помилок завдяки автоматизації, а також надає можливість відстежувати свої фінансові операції та податковий облік онлайн (Medynska, T., Sai, L., Akimkin, O., Kruchak, L., & Doroshenko, T., 2022).

Ці переваги набувають особливого значення в умовах широкого впровадження електронних технологій в адмініструванні податків. В Україні діють суворі вимоги щодо використання електронних касових апаратів (ЕКА) у бізнес-діяльності, і всі платники податків повинні застосовувати ЕКА відповідно

до податкових норм, що регулюють вимоги до таких пристроїв. Ці вимоги наведені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5. - Вимоги до використання електронних касових апаратів
(Мединська, Т. В., Олійник, Н. Р., & Васишин, С. А., 2024)

Електронні касові апарати (ЕКА) стали необхідним інструментом для багатьох підприємців, і їх використання перетворилося на стандарт у бізнес-середовищі України. Сучасні технології дозволяють автоматизувати обробку податкових даних, що включає застосування систем аналізу та обробки для перевірки правильності податкової звітності, виявлення порушень і контролю за виконанням податкових зобов'язань. Автоматизована обробка даних підвищує точність і швидкість обробки інформації, що покращує податковий нагляд і знижує ризик ухилення від податків (Безкровний, О. В., 2018).

В Україні функціонує централізований реєстр платників податків, який зберігає дані про всіх суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що здійснюють платежі. Основні цілі та переваги цього реєстру полягають у забезпеченні прозорості, запобіганні шахрайству, підвищенні ефективності адміністрування, оптимізації податкових процедур і створенні зручностей для платників податків.

Електронний реєстр сприяє покращенню податкового адміністрування в Україні, підвищує прозорість системи та допомагає уникати податкових порушень.

Україна активно впроваджує онлайн-платформи для здійснення податкових і фінансових платежів, що дозволяє платникам легко та захищено проводити операції через мережу. Система забезпечена високим рівнем захисту, а операції можна здійснювати за допомогою різних методів оплати, таких як картки банків, електронні гаманці тощо. Розвиток подібних платформ для податкових платежів є значним кроком для оптимізації та зручності процесів для платників в Україні. Основні переваги цих платформ включають доступність, високий рівень захисту, можливість вибору способів оплати, підвищення ефективності та економію часу (Державна податкова служба України., 2024).

Податкова служба застосовує програмні рішення для виконання аудитів та перевірок платників податків. Процес електронного аудиту включає оцінку фінансової звітності та операцій платників податків з використанням різних аналітичних інструментів, що спрощує й прискорює процедуру аудиту та дозволяє зменшити обсяг бюрократії. Автоматизовані системи аналізу інформації допомагають виявити розбіжності та порушення в податковій звітності, тому електронний аудит є важливим елементом сучасної податкової системи і має численні переваги. В цілому, такий аудит є важливою частиною модернізованої податкової системи, яка спрощує і оптимізує процеси аудиту та контролю за податковими зобов'язаннями і забезпечує ефективне адміністрування податків та платежів.

Використання штучного інтелекту (далі – ШІ) та автоматизованих систем дає можливість податковим органам автоматизувати численні рутинні процеси, такі як перевірка податкової звітності, виявлення порушень та контроль за платниками податків. ШІ також застосовується для прогнозування податкових надходжень і вдосконалення податкових стратегій (Сафарова, А. Т., 2022).

Ось кілька інструментів, які демонструють важливість ШІ та автоматизації в сфері адміністрування податків:

Автоматизована перевірка податкової звітності: ШІ може використовуватися для проведення перевірок, виявлення ймовірних помилок і аномалій, що сприяє забезпеченню точності та якості податкової звітності.

Виявлення податкових порушень: Системи ШІ здатні аналізувати великі обсяги даних, що стосуються фінансових операцій, і виявляти ознаки податкових порушень або ухильності, що допомагає податковим органам своєчасно реагувати та вживати необхідні заходи.

Самообслуговування для платників податків: ШІ може бути використаний для створення системи самообслуговування, яка надає відповіді на запитання та інформацію щодо податкових обов'язків.

Автоматизація податкової аналітики: ШІ підвищує ефективність аналітичних операцій, дозволяючи податковим органам аналізувати великі обсяги даних для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Оптимізація податкових стратегій: ШІ може аналізувати різні податкові стратегії та надавати рекомендації щодо оптимізації податкових обов'язків для бізнесу та фізичних осіб (Прокопенко, І. А., Іванишина, О. С., Панура, Ю. В., та ін., 2018).

Технологія блокчейн (або ланцюжок блоків) дійсно може бути корисною в сфері реєстрації прав власності та фінансової звітності, а також у багатьох інших галузях. Блокчейн впливає на здійснення податкового адміністрування через такі інструменти:

Реєстрація прав власності: Технологія блокчейн може бути застосована для створення децентралізованих реєстрів прав власності. Це дозволяє запобігти шахрайству та незаконним операціям із нерухомістю, оскільки інформація в ланцюгу блоків є надійною і не підлягає зміні без належної авторизації.

Фінансова звітність: Блокчейн може бути використаний для збереження фінансової інформації у безпечній формі, що забезпечує надійність даних та сприяє боротьбі з фінансовими маніпуляціями та фальсифікацією звітності.

Смарт-контракти: Блокчейн підтримує смарт-контракти, які є програмами, що автоматично виконують угоди, коли враховуються певні умови. Це може бути корисним для автоматизації різних операцій, включаючи оплату податків та управління власністю.

Прозорість та доступність даних: Ланцюг блоків є децентралізованою системою, що означає, що дані доступні для всіх учасників мережі. Це забезпечує високий рівень прозорості та доступності даних, що може сприяти виявленню нечесних дій та підвищенню довіри.

Боротьба з корупцією: Технологія блокчейн здатна допомогти в ліквідації корупції та незаконних фінансових операцій, оскільки всі транзакції фіксуються і відкриті для перевірки (Мединська, Т. В., & Ногінова, Н. М., 2022).

Дослідимо, як сучасні технології застосовуються в управлінні податками та платежами, використовуючи порівняльну таблицю, яка ілюструє ключові технологічні рішення та практики в цій сфері як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу

З порівняльної таблиці 3 видно, що як Україна, так і Європейський Союз удосконалюють свої системи управління податками та платежами, запроваджуючи новітні технології та практики. Обидві сторони активно розвивають електронні системи податкової звітності, що забезпечують платникам зручний та швидкий спосіб подання звітності, а також застосовують електронні касові апарати для контролю за готівковими операціями та оподаткуванням.

Таблиця 1.2. – Порівняння технологій податкового адміністрування в Україні та ЄС

Характеристика	Україна	Європейський Союз (ЄС)
Електронна податкова звітність	В Україні використовується електронна система податкової звітності, що дозволяє платникам податків подавати звітність онлайн.	У більшості країн ЄС також існують електронні системи для подання податкової звітності
Електронні касові апарати	Україна впровадила систему електронних касових апаратів для	ЄС має власні стандарти для електронних

	контролю за обігом готівки та оподаткуванням товарів та послуг.	касових апаратів, і вони можуть використовуватися в окремих країнах
Онлайн-платформи для сплати податків	Україна активно розвиває онлайн-платформи для сплати податків і платежів через Інтернет	У більшості країн ЄС також існують онлайн-платформи для сплати податків та інших платежів через Інтернет.
Електронні аудити	В Україні існують системи автоматизованої обробки податкових даних та аналізу для аудиту та контролю	Країни ЄС також використовують сучасні технології для проведення аудитів та перевірок платників податків
Штучний інтелект (ШІ)	В Україні та ЄС діють ШІ та автоматизовані системи для обробки податкових даних та виявлення порушень	Штучний інтелект широко використовується у сфері адміністрування податків, щоб підвищити ефективність та точність процесів
Blockchain технологія	Україна і ЄС досліджують можливості використання технології блокчейн для підвищення надійності та прозорості	В окремих країнах ЄС розглядаються можливості використання блокчейну для адміністрування податків та реєстрації прав власності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПОДАТКОВИМИ ОРГАНАМИ В УКРАЇНІ

2.1. Критерії та методи оцінки якості надання послуг податковими органами

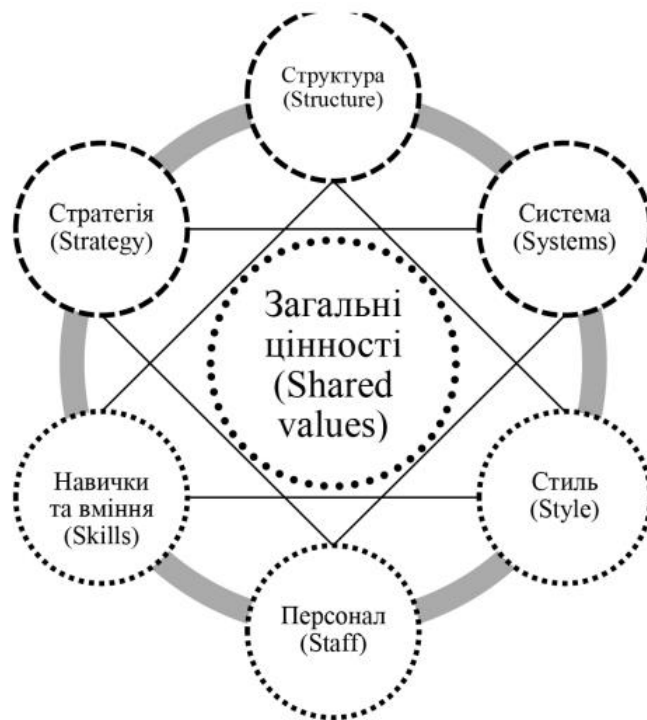
Міжнародна спільнота визнає, що надання якісних сервісних послуг платникам податків з боку державних органів сприяє добровільній сплаті податків, що, у свою чергу, забезпечує стабільні надходження до бюджету і підтримує економічний розвиток країни. Практика також показала, що існує тісний зв'язок між рівнем обслуговування платників податків і своєчасною, повною сплатою податків, що позитивно впливає на економіку держави. Це підкреслює важливість розробки оптимальної методики для оцінки задоволеності платників податків рівнем обслуговування, де податкова служба є постачальником послуг, а платники податків — їхніми споживачами.

Дослідження задоволеності платників податків має на меті вирішення двох ключових завдань: інформаційного та комунікаційного. Таким чином, вимірювання задоволеності споживачів є важливою вимогою систем управління якістю, оскільки воно дозволяє оцінити, як платники податків сприймають податкову службу як надавача сервісних послуг.

Існує ряд методологій, розроблених і широко відомих як інструменти для глибшого розуміння питань задоволеності клієнтів. Найбільш популярними моделями, що мають практичну цінність для розробки ефективних методів оцінювання якості послуг або продуктів, є моделі «McKinsey», «Кано» та «SERVQUAL».

Модель «McKinsey 7S», розроблена у 1980-х роках, включає сім взаємопов'язаних елементів: структуру, стратегію, систему, загальні цінності, стиль, навички й вміння, а також персонал (рис. 1.3). Ця модель базується на аналізі зазначених елементів із використанням методів нечіткої логіки, що

дозволяє оцінити поточний стан організації та її готовність до змін. Завдяки цьому вдається виявити слабкі місця у роботі установи.



* -- – тверді елементи; ** – м'які елементи.

Рисунок 2.1 – Структура моделі «McKinsey» (Білецька, Г. М., & Ковтунович, Н. Л., 2019)

Тверді елементи відображені у стратегії ДПС, схемах організаційної структури та іншій документації. До м'яких елементів належать: загальні цінності, стиль/культура, навички та вміння, а також персонал.

Модель «McKinsey 7S» може ефективно застосовуватися для оцінки якості надання послуг податковими органами, адже вона дозволяє комплексно аналізувати як раціональні, так і людські аспекти їхньої роботи. Кожен з елементів моделі може бути адаптований для оцінки різних сторін функціонування податкової служби та якості обслуговування платників податків (рисунок 2.2).

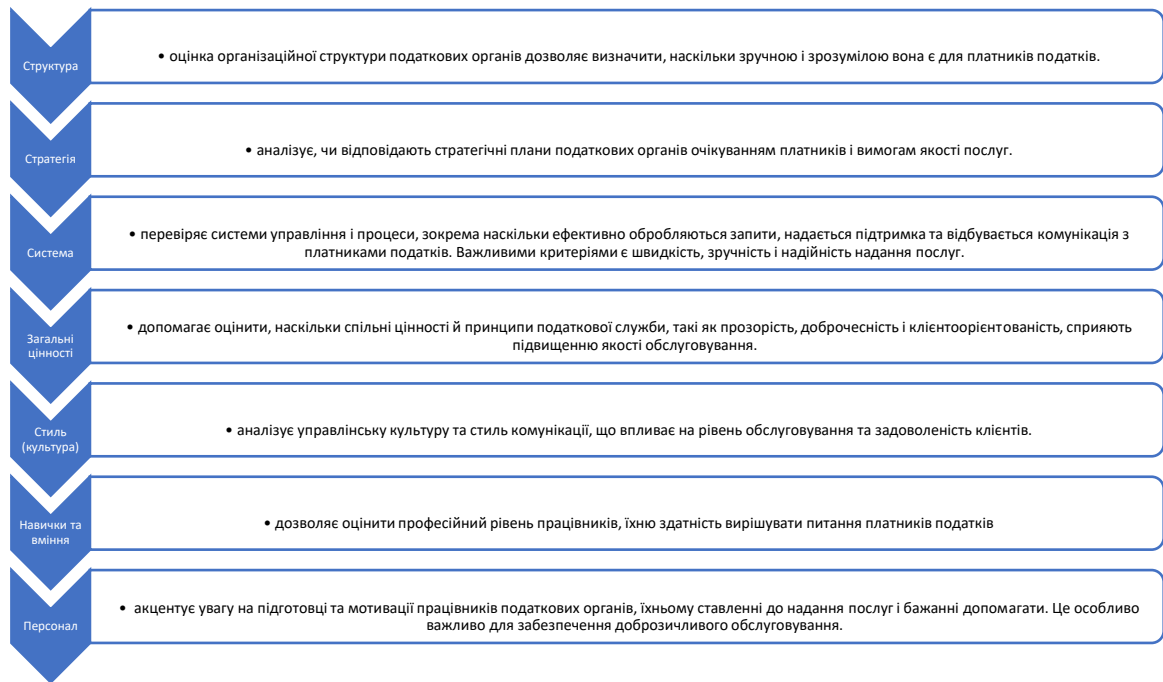


Рисунок 2.2 - Елементи «McKinsey 7S» застосовуються до оцінки якості послуг податкових органів (розроблено автором на основі Запужляк, І., 2015; Білецька, Г. М., & Ковтунович, Н. Л., 2019)

Модель «Кано», розроблена японським вченим Норіакі Кано у 1984 році, зосереджується на створенні «привабливої якості» (Attractive Quality Creation). В рамках цієї моделі була розроблена анкета, що дозволяє виявити характеристики послуг (або продуктів), які можуть захопити споживачів. Вона класифікує всі характеристики на п'ять типів: 1) привабливі; 2) одномірні; 3) обов'язкові; 4) нейтральні; 5) небажані.

Щоб визначити, як споживачі реагують на різні характеристики, Кано створив оціночну таблицю, де відповіді на запитання подаються у позитивній та негативній формах (таблиця 2.1). Коли об'єднуються вимоги споживачів за складовими профілю якості, отримують п'ять типів їхніх емоційних реакцій:

А – привабливі характеристики;

О – одномірні характеристики, де вищий рівень наявності характеризує вищу задоволеність;

М – обов'язкові характеристики;

I – неважливі характеристики;

R – небажані характеристики, які знижують задоволеність;

Q – сумнівні характеристики, оцінка яких викликає складнощі.

Таблиця 2.1 - Оціночна таблиця методу Н. Кано «Теорія привабливої якості»

Позитивна форма запитання анкети	Негативна форма запитання анкети					
		ПОДОБАЄТЬСЯ	ОЧІКУЮ	НЕЙТРАЛЬНО	МОЖУ ТЕРПІТИ	НЕ ПОДОБАЄТЬСЯ
	ПОДОБАЄТЬСЯ	Сумнівно Q	Привабливо A (attractive)	Привабливо A (attractive)	Привабливо A (attractive)	Одномірна характеристика O (onedimensional)
	ОЧІКУЮ	Небажано R (reverse)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Має бути обов'язково M (must-be)
	НЕЙТРАЛЬНО	Небажано R (reverse)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Має бути обов'язково M (must-be)
	МОЖУ ТЕРПІТИ	Небажано R (reverse)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Має бути обов'язково M (must-be)
НЕ ПОДОБАЄТЬСЯ	Небажано R (reverse)	Небажано R (reverse)	Небажано R (reverse)	Небажано R (reverse)	Сумнівно Q	

Створено на основі (Чайка, І. П., 2017).

Завдяки результатам опитування можна обчислити потенціал задоволеності та незадоволеності споживачів, перетворюючи отримані дані в процентні значення для різних характеристик послуг. Потенціал задоволеності визначається за спеціальною формулою, в якій беруться до уваги відповіді респондентів на різні характеристики.

Модель «Кано» дозволяє поділити характеристики послуг податкових органів на різні категорії, такі як:

Привабливі характеристики: Це ті елементи обслуговування, які споживачі не очікують, але які можуть значно підвищити їх задоволеність. Наприклад, швидке реагування на запити платників податків або безкоштовні консультації.

Одномірні характеристики: Ці характеристики можуть підвищити задоволеність споживачів пропорційно їх наявності. Наприклад, точність і зрозумілість інформації в податкових звітах.

Обов'язкові характеристики: Це базові вимоги, які платники податків очікують від податкових органів. Наприклад, наявність електронного кабінету для подання звітності.

Небажані характеристики: Це елементи, які можуть негативно вплинути на задоволеність споживачів. Наприклад, довгі черги або відсутність потрібної інформації.

Завдяки аналізу відповідей на запитання, податкові органи можуть виявити пріоритети у покращенні своїх послуг. Наприклад, якщо більшість платників податків вважають, що наявність певної послуги (як-от онлайн-консультації) є привабливою, її можна вважати пріоритетною для впровадження.

Методика «SERVQUAL» була створена для вирішення проблеми переведення абстрактних уявлень про якість послуг у конкретні управлінські рішення, спрямовані на поліпшення обслуговування споживачів. Основою цієї методики є порівняння фактичної якості наданих послуг з очікуваннями споживачів.

Методика передбачає визначення п'яти ступенів розриву між очікуваннями та реальністю:

Перший ступінь – розрив між очікуваннями споживача щодо якості послуги та реакцією керівництва установи на ці очікування.

Другий ступінь – розрив між розумінням керівництвом установи очікувань споживача і процесом впровадження системи якості.

Третій ступінь – розрив між впровадженою системою якості та готовністю персоналу дотримуватись встановлених стандартів.

Четвертий ступінь – розрив між наявною системою якості та завищеною рекламою цієї системи в засобах масової інформації.

П'ятий ступінь – найголовніший розрив між очікуваннями споживачів і процесом надання послуги.

Процес оцінювання за методикою «SERVQUAL» включає два основні етапи:

Виявлення очікувань споживача: Цей етап є суб'єктивним і базується на досвіді споживача, рекламі та інформації з різних джерел.

Оцінювання сприйняття якості: Споживачам надається анкета з 22 твердженнями, за якими вони ставлять бали від 1 до 5, де 5 – це «цілком згідний», а 1 – «цілком не згідний». Потім споживачі оцінюють своє сприйняття тих же критеріїв у контексті сервісних послуг, що їх надає організація.

Результати анкетування дозволяють обчислити п'ять коефіцієнтів якості (Q), що розраховуються за методом середніх значень. Це допомагає виявити конкретні заходи, які потрібно вжити для покращення якості надання послуг.

Результати оцінювання «SERVQUAL» можна інтерпретувати таким чином:

Нульове значення будь-якого з коефіцієнтів якості свідчить про збіг рівня очікування з рівнем сприйняття.

Негативні значення вказують на те, що очікування споживачів перевищують фактичну якість послуги.

Позитивні значення свідчать про те, що сприйняття якості вище рівня очікувань.

Методику «SERVQUAL» можна ефективно застосувати для оцінки якості послуг, які надають податкові органи, шляхом порівняння очікувань платників податків з їхнім реальним досвідом отримання податкових послуг. Оскільки платники податків мають певні очікування щодо точності, доступності інформації, компетентності та ввічливості працівників, податкові органи можуть спочатку зібрати ці очікування за допомогою анкетування. Це допоможе зрозуміти, що клієнти цінують найбільше — наприклад, швидкість обробки запитів, зрозумілість пояснень щодо податкових зобов'язань, або доступність онлайн-сервісів.

Платники податків заповнюють другу анкету, в якій оцінюють фактичний досвід. У цій анкеті фокус спрямовано на ключові аспекти: точність обробки документів, обізнаність персоналу, швидкість обслуговування, рівень допомоги у вирішенні податкових питань, доступність і зрозумілість інформації.

Використання п'яти ступенів SERVQUAL дозволяє визначити розриви між очікуванням і реальністю. Наприклад:

Перший ступінь дозволяє оцінити, наскільки податкові органи враховують потреби платників податків у своїх стратегіях та обслуговуванні.

Другий ступінь показує розрив між розумінням керівництвом очікувань платників податків і реалізацією цих стандартів на практиці.

Третій ступінь дозволяє оцінити підготовленість персоналу до дотримання стандартів якості.

Періодичне використання «SERVQUAL» дозволяє відстежувати динаміку змін у якості послуг, швидко реагувати на нові потреби та ефективно впроваджувати корективи в роботу податкових органів для підтримки високого рівня задоволеності (Білецька, Г. М., & Ковтунович, Н. Л., 2019).

2.2. Сучасні інструменти для підвищення якості податкових послуг

Пріоритетом розвитку Державної податкової служби України є підвищення ефективності управління її діяльністю та покращення адміністрування податків, зборів і платежів. Служба прагне сформувати імідж сервісу європейського зразка, що характеризується високим професіоналізмом та довірою з боку суспільства. Сьогодні податкова служба планує повністю перейти на електронні сервіси, що забезпечить зручний і прозорий процес податкового адміністрування, зменшуючи необхідність особистих контактів між платниками податків і співробітниками служби. Крім того, електронні реформи допоможуть оптимізувати використання кадрових ресурсів, підвищити професійний рівень працівників та зменшити витрати на утримання фіскального апарату.

Сьогодні пропонується підвищити ефективність Державної податкової служби шляхом внесення змін до Податкового кодексу України. Це передбачає затвердження центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування державної фінансової політики, списку ключових показників ефективності роботи податкових органів, а також розробку методики їх розрахунку (Про внесення змін до Податкового кодексу).

Затвердження ключових показників ефективності роботи податкових органів дозволить оцінити, зокрема:

- повноту заходів, вжитих податковими органами для забезпечення дотримання платниками податків вимог податкового законодавства;
- рівень задоволеності платників податків послугами Державної податкової служби.

Крім того, передбачається звітування про результати виконання цих ключових показників ефективності та встановлення відповідальності податкових органів у випадку їх невиконання.

Якість організації управлінських процесів у структурах податкових органів має визначальне значення, оскільки результативність цих процесів свідчить про здатність цілеспрямовано виконувати поставлені завдання та досягати бажаного результату. Ефективність організації управлінських процесів, у свою чергу, визначатиме найкоротший і вигідніший шлях до досягнення встановлених цілей.

Отже, вважаємо доцільним розглядати такі ключові компоненти ефективності податкових органів у процесі впровадження інноваційних трансформацій: фінансові показники результативності інноваційних трансформацій, управлінські процеси, навчання та розвиток, а також платники податків (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Ключові компоненти ефективності податкових органів
(створено на основі Біліченко, А. П., & Борисенко, О. П., 2023)

Сучасні підходи до інформаційної взаємодії на основі електронного обміну даними між податковими органами та іншими державними установами допомагають отримувати повну та точну інформацію про платників податків і об'єкти оподаткування. Це, в свою чергу, зміцнює державний податковий контроль і скорочує час, необхідний для підготовки та реалізації рішень, що підвищує ефективність роботи всіх залучених структур.

Ефективність податкових органів у процесі впровадження інноваційних трансформацій можна оцінювати за такими напрямками:

Організація управлінських процесів у структурах податкових органів.

- Технології та методи комунікації і співпраці податкових органів з іншими державними установами.
- Співпраця податкових органів з платниками податків, громадянами та організаціями громадянського суспільства.
- Використання кадрів у податкових органах через підвищення їх професіоналізму та впровадження нових технологій.

Для підвищення ефективності роботи податкових органів в умовах інноваційних змін пропонується застосування методології збалансованої системи показників як управлінського інструменту. Модель управління ефективністю податкових органів у контексті інноваційних трансформацій, заснована на методі збалансованої системи показників, спрямована на підвищення результативності шляхом всебічної оцінки та контролю основних управлінських аспектів. Вона поєднує фінансові показники, управлінські процеси, розвиток і навчання персоналу, а також орієнтацію на потреби платників податків. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на досягненні стратегічних цілей, адаптуючи систему управління до нових вимог і посилюючи контроль за ефективністю роботи податкових органів. Модель управління ефективністю податкових органів, заснована на методі збалансованої системи показників показана на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Модель управління ефективністю податкових органів у контексті інноваційних трансформацій, заснована на методі збалансованої системи показників (Біліченко, А. П., & Борисенко, О. П., 2023))

2.3 Адміністрування податків в Сумській області

Фактори, що впливають на ефективність податкового адміністрування в країні, включають: просту і зрозумілу правову базу, ефективну організаційну структуру податкових органів, чіткі і дієві операційні та управлінські процедури, високий рівень професійної підготовки працівників, достатнє ресурсне забезпечення для виконання завдань, а також злагоджену співпрацю податкової служби з іншими установами у сфері податкового адміністрування.

Ведення обліку платників податків є важливою функцією податкового адміністрування. Воно спрямоване на створення умов для контролю з боку державної податкової служби за правильністю обчислення, своєчасністю та повнотою сплати податків, а також дотриманням податкового законодавства. Кожен платник податків має бути зареєстрований або взятий на облік у податкових органах, для чого формується облікова справа, і кожен платник має податковий номер. За останні п'ять років у Сумській області кількість платників податків зросла з 65,097 у 2019 році до 70,122 у 2023 році. Динаміка цього зростання представлена на рисунку 2.5.

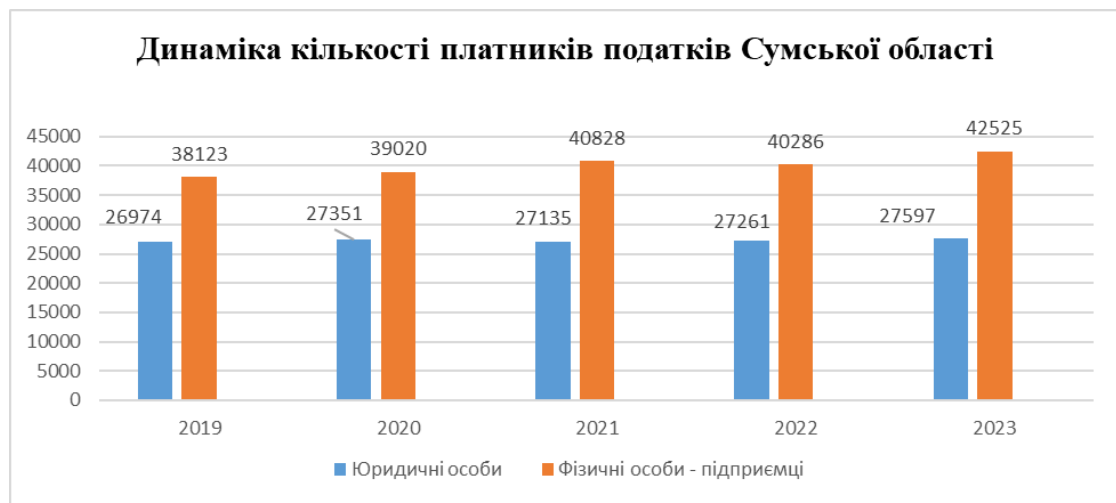


Рисунок 2.5- Динаміка зміни кількості платників податків в Сумській області (створено автором)

Кількість фізичних осіб-підприємців, які є платниками податків, також збільшилася — з 38,123 у 2019 році до 42,525 у 2023 році, що свідчить про стабільний ріст цього сектору. Таке зростання на 4,402 фізичних осіб-підприємців за п'ять років є позитивним знаком розвитку підприємницької діяльності.

Налагоджена комунікація з платниками податків є важливим чинником для збільшення надходжень до бюджету. Відкритість інформації щодо податкових зобов'язань і можливостей, які надає податкова служба, сприяє підвищенню податкової культури серед платників, що в свою чергу веде до добровільного та своєчасного виконання ними своїх обов'язків.

Попри воєнний стан, платники податків продовжують працювати та сплачувати податки, що підтверджується позитивною динамікою надходжень до бюджетів. Це свідчить про високу громадянську відповідальність і патріотизм, адже ці кошти сприяють фінансуванню Збройних Сил України та соціальних виплат громадянам (Державна податкова служба України, 2014).

Податкове законодавство в Україні, відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ), передбачає дворівневу систему оподаткування, де ст. 8 ПКУ регулює загальнодержавні та місцеві податки і збори (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 - Класифікація податків

Згідно з статтею 9 Податкового кодексу України, до загальнодержавних податків і зборів відносяться: податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на додану вартість (ПДВ), акциз, екологічний податок, а також рентна плата і мито. Місцеві податки і збори включають: податок на майно (нерухомість, автомобілі, землю), єдиний податок, туристичний збір, а також податки на місця для паркування транспортних засобів (Головне управління ДПС у Сумській області, 2014). У 2023 році відділом було забезпечено збір податків, зборів та інших платежів до Зведеного бюджету України на суму 19 867,7 млн грн, що на 9 023,77 млн грн більше, або на 83% більше, порівняно з п'ятьма роками тому (див. рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 Динаміка надходжень до Зведеного бюджету України від платників Сумської області

За 2023 рік відділ зібрав до державного бюджету 3026,9 млн грн, що на 1203,27 млн грн більше, або на 65,9% більше, порівняно з показником п'ятирічної давнини (див. рисунок 2.8).

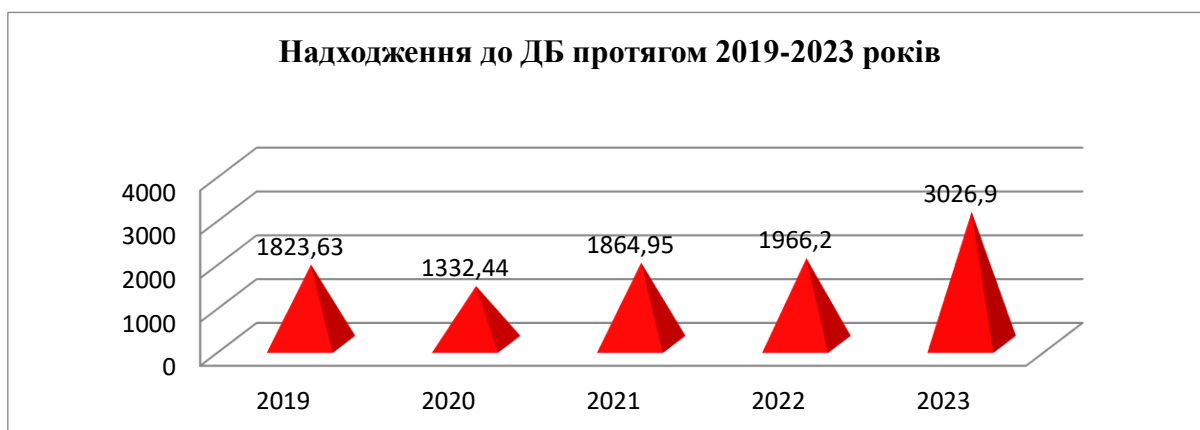


Рисунок 2.8 - Динаміка надходжень до ДБ України від платників Сумської області (створено автором)

Основну частку в структурі податкових надходжень до державного бюджету, що забезпечено відділом, займає податок на доходи фізичних осіб (разом з військовим збором), який складає 96,9%. Станом на 01.01.2024 року до місцевих бюджетів було мобілізовано 16 840,8 млн грн податків та зборів, що на 7460,5 млн грн більше, або на 86,7% більше, порівняно з показником 2019 року (див. рисунок 2.9).

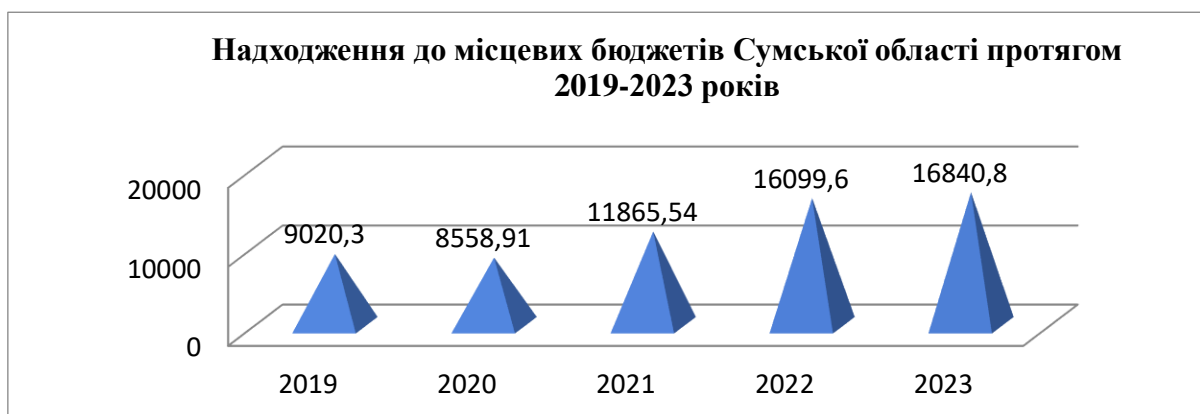


Рисунок 2.9 - Динаміка надходжень до місцевих бюджетів Сумської області

Зниження надходжень до бюджетів у 2020 році було зумовлене комплексним впливом економічних, соціальних та адміністративних факторів. Основною причиною стало поширення COVID-19 та супутні заходи, які значно знизили економічну активність, споживання та бізнес-активність, що негативно відобразилося на податкових надходженнях. Багато суб'єктів господарювання змушені були призупинити або обмежити свою діяльність через карантинні обмеження, що знизило їхні доходи та, відповідно, вплинуло на сплату податків. Крім того, звільнення працівників та скорочення робочих місць у різних секторах сприяли зростанню безробіття, що призвело до зниження надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та єдиного внеску.

У відповідь на обмеження та заборони щодо деяких видів господарської діяльності було внесено зміни до Податкового кодексу України, які передбачали податкові пільги та послаблення для підтримки бізнесу під час пандемії, зокрема зменшення ставок податків, відстрочення платежів та інші заходи (Головне управління ДПС у Сумській області, 2024: Кабінет Міністрів України, 2020). Крім того, ПКУ передбачає застосування спеціальних податкових режимів для окремих категорій суб'єктів господарювання, зокрема спрощену систему оподаткування (єдиний податок).

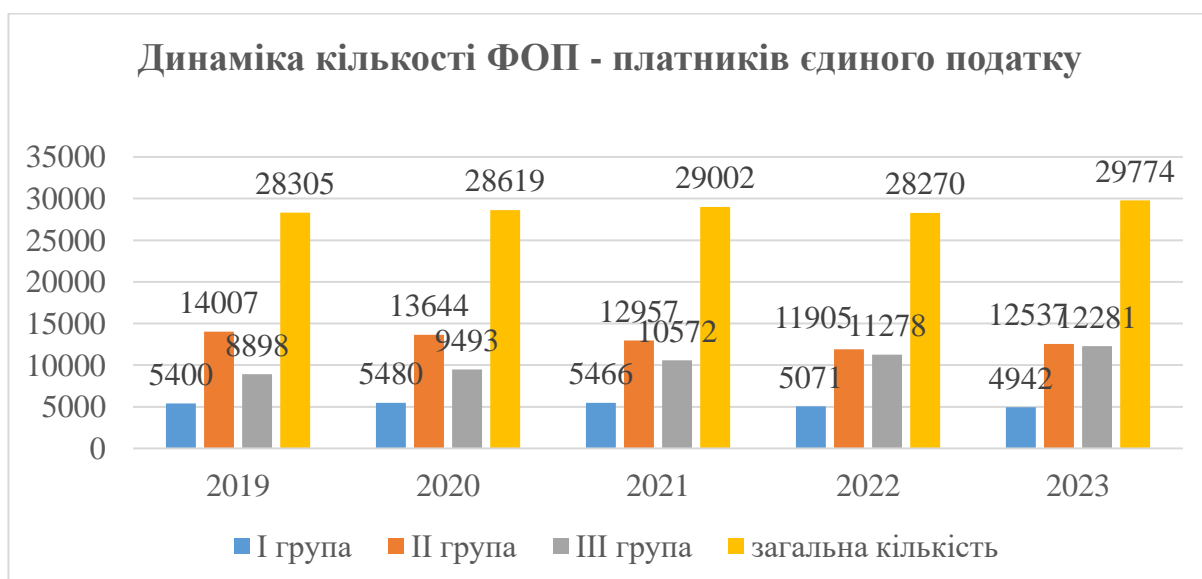


Рисунок 2.10 – Динаміка кількості платників ФОП – платників єдиного податку по Сумській області у 2019 - 2023 роках

Основними податками, що формують надходження до місцевих бюджетів, забезпечені відділом, є податок з доходів фізичних осіб та єдиний податок з фізичних осіб. Їхня частка становить 73,9% від загальної суми надходжень до місцевих бюджетів (див. рисунок 2.11).

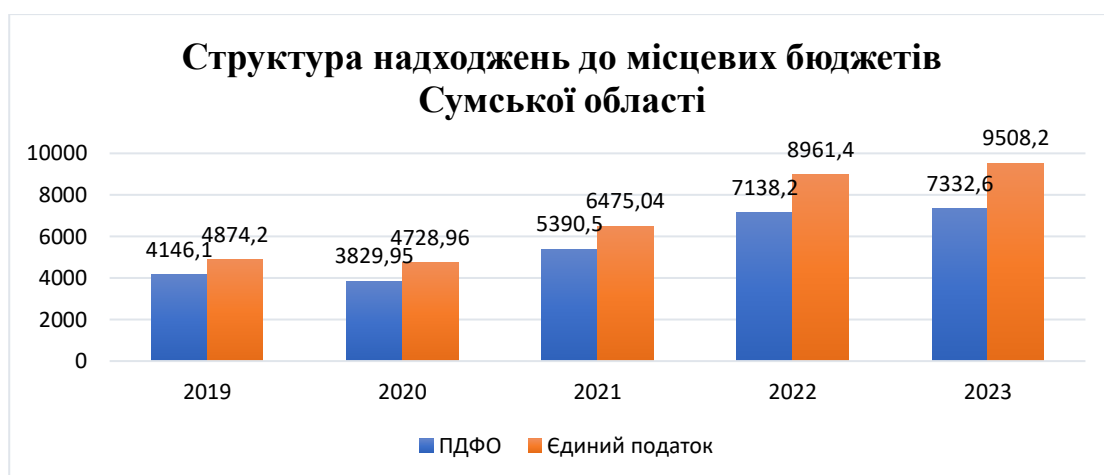


Рисунок 2.11 - Структура надходжень до місцевих бюджетів Сумської області

З початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України були внесені зміни до Податкового кодексу України (ПКУ) та інших законодавчих актів, що стосуються дії норм під час воєнного стану (Закон України № 533-ІХ, Закон України № 2120-ІХ). Однією з таких змін стало тимчасове, з 1 квітня 2022 року по 1 серпня 2023 року, звільнення фізичних осіб-підприємців (ФОП) першої та другої груп, які є платниками єдиного податку, від сплати цього податку. Для суб'єктів господарювання з великими доходами була надана можливість переходити на спрощену систему оподаткування: знижена ставка єдиного податку з 5% до 2%, що замінила податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) на рівні 18%. Багато підприємців обрали цю спрощену систему, що призвело до збільшення надходжень від єдиного податку. Крім того, були змінені терміни сплати податків у 2022 та 2023 роках. Так, підприємці, які перейшли на 2%-ву ставку, сплачували податок щомісяця (протягом 30 днів після завершення звітного місяця), тоді як для тих, хто залишився на 5%-вій ставці, податок

сплачувався поквартально (протягом 50 днів після закінчення звітного кварталу). Це спричинило певні коливання у податкових надходженнях.

Для забезпечення додаткових надходжень від ПДФО та належної організації кампанії з декларування доходів громадянами відділ кожного року складає план організаційних заходів для проведення ефективної кампанії декларування доходів громадян та самозайнятих осіб. Це допомагає забезпечити додаткові надходження до бюджетів. Так, щороку в Сумській області подається понад 5 тисяч декларацій про майновий стан і доходи громадян. Мешканці області декларують доходи, що надходять від різних джерел, зокрема від отримання спадщини, продажу сільськогосподарської продукції, іноземних доходів, продажу рухомого і нерухомого майна, а також інвестиційного прибутку.

Одним із важливих напрямків роботи відділу є адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Єдиний внесок є консолідованим страховим внеском, який збирається до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування. Збір цього внеску проводиться обов'язково та на регулярній основі з метою забезпечення прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат або послуг відповідно до законодавства для визначених випадків, що охоплюються різними видами соціального страхування (Податковий кодекс України № 2755-VI, Закон України № 2464-VI)

Таким чином, кошти, що надходять від сплати єдиного внеску, використовуються для фінансування різних соціальних виплат, таких як пенсії, допомога по тимчасовій втраті працездатності, допомога по вагітності та пологах, а також страхові виплати потерпілим на виробництві і членам їхніх родин. Цей внесок, запроваджений з 1 січня 2011 року, об'єднав чотири окремі відрахування: на пенсійне забезпечення, страхування на випадок безробіття, на тимчасову втрату працездатності та на випадки нещасних випадків на виробництві.

Єдиний внесок не є частиною системи оподаткування. Платниками єдиного внеску виступають роботодавці, фізичні особи-підприємці, особи, які займаються самозайнятістю та незалежною професійною діяльністю, особи, які обіймають виборні посади, військовослужбовці та інші категорії платників податків (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 - Структура надходжень єдиного внеску Сумської області

В Україні функціонує Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування, який включає реєстр страхувальників та реєстр застрахованих осіб. У 2023 році надходження від сплати єдиного внеску склали 9508,2 млн грн, що на 4634 млн грн, або на 95%, більше, ніж у 2019 році (рисунок 2.13).

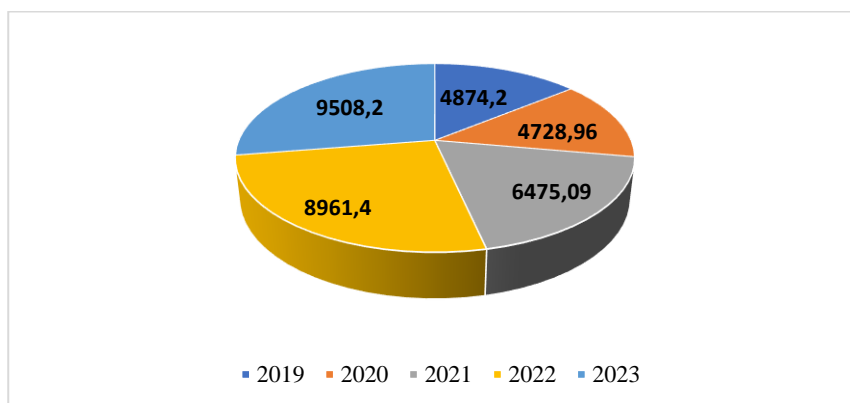


Рисунок 2.13 - Надходження єдиного внеску до бюджету України протягом 2019-2023 років в Сумській області

Для мобілізації додаткових надходжень до бюджетів відділ проводить індивідуальну роботу з керівниками та головними бухгалтерами суб'єктів господарювання, а також з фізичними особами-підприємцями. Взаємодія відділу з бізнесом і суспільством здійснюється через облік, контроль, надання консультацій та розгляд звернень, що сприяє ефективному функціонуванню податкової системи на регіональному рівні. Однією з основних функцій відділу є розгляд звернень, скарг і пропозицій від платників податків, надання відповідей і роз'яснень, а також вирішення спірних питань, пов'язаних з адмініструванням податків і зборів. Відділ також розробляє пропозиції щодо усунення виявлених проблем.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ВІДДІЛУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ З ФІЗИЧНИХ ОСІБ ТА ЄДИНОГО ВНЕСКУ, РОЗГЛЯДУ ЗВЕРНЕНЬ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДПС У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Основні функції та нормативно-правові аспекти діяльності державної інституції

Відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, законами та кодексами України, наказами Міністерства фінансів України, нормами міжнародних договорів, ратифікованих Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, іншими актами Президента та Кабінету Міністрів України, організаційно-розпорядчими документами Державної податкової служби (ДПС), головного управління, а також Положенням та іншими нормативно-правовими актами.

Відділ виконує функції, які охоплюють адміністрування податків, зборів і обов'язкових платежів, а також забезпечує обслуговування платників податків. Він відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування податкової системи на регіональному рівні, сприяючи наповненню бюджету та забезпеченню податкової дисципліни серед фізичних осіб. Основними завданнями та функціями відділу наведена на рис. 3.1.

Забезпечення реалізації державної податкової політики:	Організація перевірок та моніторинг:	Координація та організація роботи:	Забезпечення контролю за податковою звітністю:	Консультації та розгляд звернень:	Звітність та інформування:	Облік податків і платежів:
<ul style="list-style-type: none"> Адміністрування податків і зборів Контроль за надходженнями до бюджетів і державних фондів 	<ul style="list-style-type: none"> Камеральні перевірки, аналіз фінансової та податкової звітності платників Моніторинг надходжень платежів Моніторинг фінансово-господарських операцій платників 	<ul style="list-style-type: none"> Виконання завдань згідно з законами України, указами Президента, актами КМУ, дорученнями Прем'єр-міністра, нормативно-правовими актами, документами ДПС та ГУ 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення контролю за податковою звітністю: 	<ul style="list-style-type: none"> Надання консультацій з питань податкового законодавства, сплати єдиного внеску Розгляд запитів і звернень від громадян, народних депутатів, Урядового контактного центру Контроль за виконанням звернень, опрацювання вихідних документів 	<ul style="list-style-type: none"> Складання звітності Інформування органів місцевого самоврядування про стан розрахунків платників із бюджетом 	<ul style="list-style-type: none"> Ведення обліку податків, зборів, платежів, єдиного внеску Супроводження механізму сплати грошових зобов'язань та/або податкового боргу через єдиний рахунок

Рисунок 3.1 - Основні завдання та функції відділу (Створено автором)

Виконання функцій та дотримання нормативно-правових аспектів діяльності відділу забезпечує ефективне адміністрування податків і зборів, що сприяє наповненню державного бюджету та підтримці фінансової стабільності регіону.

Взаємозв'язок відділу з бізнесом і суспільством ґрунтується на принципах взаємодії, співпраці та обміну інформацією. Цей зв'язок є багатограним і охоплює різні аспекти:

Адміністрування податків і зборів: Відділ здійснює розгляд звернень платників податків, адмініструє єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, надає консультації з питань оподаткування фізичних осіб та єдиного внеску, здійснює взаємодію з бізнесом і суспільством, контролюючи правильність нарахування та сплати податків і внесків.

Взаємодія з бізнесом: Бізнес своєчасно та в повному обсязі сплачує податки і збори, а також єдиний внесок, веде облік та податкову звітність відповідно до чинного законодавства. Бізнес може звертатися до відділу з різними питаннями, отримувати консультації та роз'яснення. Водночас, відділ контролює бізнес щодо правильності і своєчасності сплати податків.

Взаємодія з суспільством: Суспільство, включаючи фізичних осіб, які також є платниками податків і єдиного внеску, може звертатися до відділу для вирішення податкових питань та отримання роз'яснень. Вони мають доступ до публічних послуг, фінансованих за рахунок податків і зборів, і можуть звертатися до інших органів влади за допомогою у захисті своїх прав як платників податків.

Взаємодія з іншими структурними підрозділами ДПС: Спільно вирішуються комплексні податкові питання, здійснюється обмін інформацією та координація дій для підвищення ефективності роботи.

Співпраця з органами місцевого самоврядування та державними органами: Обмін інформацією та координація дій для забезпечення ефективного адміністрування, зниження рівня тіньової економіки.

Співпраця з правоохоронними органами: Спільні дії щодо виявлення та розслідування податкових правопорушень, що сприяє боротьбі з податковими злочинами.

Завдяки дотриманню нормативно-правових актів і виконанню зазначених функцій, відділ забезпечує комплексне регулювання своєї діяльності та гарантує ефективність роботи податкової служби в цілому. Схематично взаємозв'язок відділу з бізнесом і суспільством зображено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Взаємозв'язок відділу з бізнесом і суспільством та органами місцевого самоврядування та іншими державними органами (Створено автором)

Важливо зазначити, що цей зв'язок є динамічним і постійно розвивається. Зміни в законодавстві, економічній ситуації та потребах суспільства можуть призводити до зміни ролі та функцій відділу.

Розглянемо сильні та слабкі сторони відділу за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT-аналізу роботи відділу

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	<p>Покращення комунікаційних каналів.</p> <p>Залучення додаткових ресурсів.</p> <p>Розширення освітніх програм для платників.</p> <p>Підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>Застосування інновацій</p>	<p>Впровадження сучасних комунікаційних технологій для вирішення проблем комунікації</p> <p>Організація тренінгів для покращення професіоналізму працівників</p>
Загрози (Threats)	<p>Адаптація до змін у законодавстві через постійне навчання працівників.</p> <p>Використання інновацій для підвищення ефективності адміністрування</p>	<p>Розробка стратегій для запобігання економічним загрозам.</p> <p>Розвиток комунікаційних навичок для зниження рівня незадоволення</p>

Створено автором

Отже, відділ ефективно справляється зі своїми обов'язками, продемонструвавши високий рівень професіоналізму працівників та зручний доступ до послуг. Це сприяє позитивному іміджу та високому рівню задоволеності платників податків. Однак є кілька аспектів, які потребують покращення: проблеми в комунікації, низька оцінка кваліфікації деяких працівників та повільне вирішення деяких питань.

Зовнішні фактори, такі як економічні труднощі та зміни в законодавстві, можуть негативно впливати на роботу відділу, тому важливо розробити стратегії для адаптації до цих змін.

Для поліпшення діяльності відділу необхідно впроваджувати сучасні технології, зокрема для поліпшення комунікації з платниками податків через онлайн-платформи для звернень та консультацій.

Необхідно застосовувати інноваційні технології для автоматизації процесів адміністрування податків, зокрема автоматизацію обробки документів та використання штучного інтелекту для аналізу даних. Враховуючи постійні зміни в економічній ситуації та законодавстві, потрібно розробити гнучкі стратегії для швидкої адаптації відділу до цих змін.

Підвищення кваліфікації працівників потребує регулярних тренінгів та курсів, що допоможе знизити рівень скарг на професіоналізм. Також важливо організувати семінари та інформаційні кампанії для покращення обізнаності платників податків про законодавчі зміни та процедури.

Основні кроки для вдосконалення діяльності відділу наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні заходи поліпшення роботи відділу

Стратегічна мета	Заходи
Покращення комунікаційних каналів	Розробка та впровадження онлайн-платформ для швидкого вирішення запитів і надання консультацій платникам податків. Використання мобільних додатків та чат-ботів для забезпечення зручного та швидкого доступу до інформації та послуг. Створення відео-уроків та онлайн-ресурсів для допомоги платникам податків у розумінні процедур та вимог.
Підвищення професіоналізму працівників:	Регулярні тренінги та курси для співробітників, включаючи підвищення кваліфікації з новітніх законодавчих змін, комунікаційних навичок та використання нових технологій. Введення системи моніторингу та зворотного зв'язку для оцінки ефективності роботи працівників і виявлення проблемних питань для покращення.
Розширення освітніх програм для платників податків:	Організація навчальних семінарів та вебінарів для підприємців та фізичних осіб з актуальних питань податкового законодавства та процесів. Проведення інформаційних кампаній щодо нововведень у законодавстві, основних обов'язків платників податків та процедур взаємодії з податковою службою.
Впровадження інноваційних технологій:	Автоматизація обробки документів та звітності, що зменшить навантаження на працівників та підвищить ефективність обробки даних. Використання штучного інтелекту для аналізу даних для виявлення неточностей у податкових деклараціях та для прогнозування потенційних порушень. Розробка систем електронного документообігу для спрощення процесів подачі та обробки запитів від платників податків.
Адаптація до змін у законодавстві та економічних умовах:	Розробка гнучких стратегій для швидкого реагування на зміни в економічній ситуації та податковому законодавстві. Створення аналітичних інструментів, які дозволяють виявляти тенденції та загрози в зовнішньому середовищі, а також оперативно впроваджувати необхідні зміни в діяльність відділу.
Покращення співпраці з іншими органами:	Зміцнення співпраці з місцевими органами влади та правоохоронними структурами для забезпечення більш ефективного контролю та боротьби з податковими правопорушеннями. Створення спільних платформ обміну інформацією для швидкого реагування на зміни в економічних умовах або законодавстві.

Створено автором

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність діяльності відділу, знизити рівень конфліктів і скарг від платників податків та забезпечити стабільність податкової системи навіть в умовах змін у зовнішньому середовищі.

3.2. Оцінювання якості надання послуг

Для оцінки роботи відділу було проведено опитування (ДОДАТОК А), результати якого наведені у таблицях (ДОДАТОК Б). За допомогою отриманих даних можна визначити ключові показники діяльності та зробити відповідні висновки щодо їх ефективності.

До опитування було залучено 105 респондентів. Найбільша частка респондентів належить до вікової групи 36-45 років (23,8%), серед яких близько 70% становлять жінки. Значна кількість респондентів — підприємці (36,2%), також в опитуванні взяли участь пенсіонери.

Результати опитування показали, що більшість респондентів звертаються до відділу щомісяця (55,2%), що свідчить про активну взаємодію з платниками податків. Рисунок 3.1 надає наочне уявлення про результати опитування. З рисунка видно, що більшість респондентів задоволені роботою відділу (77.1%), більшість респондентів вважають рівень професіоналізму високим (64.8%), понад 88% респондентів вважають доступ до послуг зручним або дуже зручним, лише 6.7% респондентів стикаються з труднощами в комунікації.

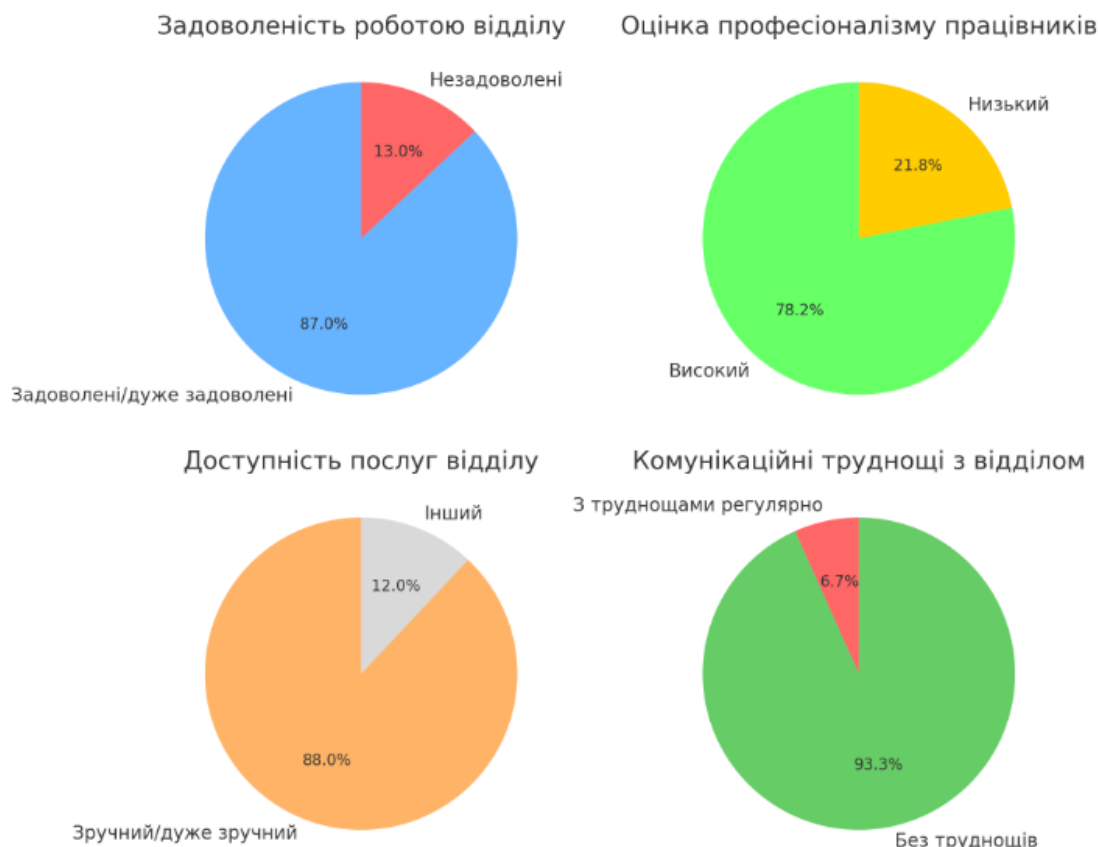


Рисунок 3.3 – Аналіз якості обслуговування відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, розгляду звернень платників податків Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області. (Побудовано автором на основі проведених опитувань)

Високий рівень задоволеності респондентів свідчить про ефективну роботу відділу. Позитивні оцінки щодо професіоналізму працівників та швидкості вирішення питань є важливими показниками високої якості надання послуг.

Для покращення роботи відділу потрібно впровадити системи оцінювання роботи персоналу, які враховують зворотній зв'язок від респондентів, з метою виявлення слабких місць і подальшого їх усунення.

Також в анкетуванні були відкриті питання, такі як «Що, на вашу думку, можна покращити в роботі відділу?». Основні пропозиції від опитуваних:

- скорочення строків розгляду звернень;
- забезпечення об'єктивного та неупередженого розгляду звернень;

- надання платникам податків чітких та мотивованих відповідей на їх звернення;
- зменшення кількості податків та зборів;
- зниження податкового тиску на бізнес та фізичних осіб.

3.3 Рекомендації щодо покращення надання послуг податкового адміністрування

Аналізуючи основні цілі та завдання відділу, можна визначити кілька ключових стратегічних напрямків його діяльності на макроекономічному рівні:

1. *Розширення бази оподаткування:* Метою є залучення нових платників податків, зокрема осіб, які отримують доходи в неформальному секторі економіки, а також легалізація тіньових доходів. Особлива увага приділяється удосконаленню системи оподаткування доходів від інвестиційної діяльності та посиленню контролю за дотриманням податкових зобов'язань підприємствами, які здійснюють виплати фізичним особам.

2. *Удосконалення адміністрування єдиного внеску на соціальне страхування:* Важливим завданням є покращення контролю за роботодавцями, щоб забезпечити дотримання вимог щодо сплати єдиного соціального внеску.

3. *Покращення обслуговування платників податків:* Це включає покращення комунікації з платниками через впровадження онлайн-платформ і мобільних додатків для запитів і консультацій. Крім того, важливим є підвищення професійного рівня працівників відділу через регулярні тренінги, курси та семінари.

4. *Оптимізація процесів адміністрування податків:* Запровадження новітніх інформаційних систем для автоматизації обробки даних, документообігу та ведення обліку.

5. *Використання технологій штучного інтелекту* дозволить аналізувати податкові дані, виявляти потенційні ризики і прогнозувати бюджетні надходження.

6. *Підтримка та розвиток малого і середнього бізнесу*: Важливою складовою є організація освітніх програм для платників податків, зокрема семінарів і вебінарів, щоб підвищити їх обізнаність щодо податкового законодавства та можливостей для розвитку бізнесу.

7. *Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності*: Можна залучати громадськість. Організація громадських обговорень і консультацій з платниками податків та бізнес-середовищем, щоб врахувати їхні пропозиції та зауваження під час вдосконалення роботи відділу.

8. *Адаптація до змін у законодавстві та економічних умовах*

8.1. *Моніторинг законодавчих змін*: Постійний контроль за змінами в податковому законодавстві та швидка реакція на них. Розробка рекомендацій та надання роз'яснень платникам податків стосовно нових вимог і процедур, що виникають через зміни в законодавстві.

8.2. *Гнучкість у управлінні*: Розробка адаптивних стратегій і планів, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в економічних умовах, забезпечуючи стабільність надходжень до бюджету.

8. Залучення додаткових ресурсів

9. *Співпраця з іншими організаціями*: Розширення партнерських відносин з іншими державними та міжнародними організаціями для обміну досвідом, а також для впровадження найкращих практик у сфері податкового адміністрування.

Ці стратегічні напрямки мають на меті підвищення ефективності роботи відділу, забезпечення високого рівня задоволеності платників податків, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та зміцнення стратегічних можливостей державної інституції.

Нами рекомендується для покращення роботи відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску запровадити низку заходів:

1. *Впровадження системи оцінки роботи персоналу:* Рекомендується розробити систему оцінки роботи співробітників, яка буде ґрунтуватися на зворотному зв'язку від респондентів. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони роботи відділу, а також підвищить рівень відповідальності та мотивації працівників. Важливо, щоб ця система була прозорою, з чіткими критеріями оцінки і регулярним зворотним зв'язком від респондентів.

2. *Оптимізація робочих процесів та використання технологічних інструментів:* Для підвищення ефективності роботи відділу варто провести аналіз існуючих робочих процесів і виявити можливості для їх оптимізації. Впровадження технологічних інструментів для автоматизації рутинних завдань значно зменшить час на вирішення стандартних запитів і дозволить співробітникам більше уваги приділяти складнішим і важливим справам. Системи автоматизації можуть включати в себе такі функції, як електронна реєстрація запитів, автоматична генерація звітів і платіжних документів.

3. *Покращення інфраструктури доступу до відділу:* Відділу слід продовжувати роботу над забезпеченням зручного доступу для всіх категорій респондентів, зокрема для людей з обмеженими можливостями. Це включає в себе модернізацію фізичних приміщень (широкі двері, доступність для людей на інвалідних візках, спеціальні паркувальні місця) та забезпечення комфортних умов для роботи з клієнтами.

4. *Впровадження нових каналів доступу та комунікації:* Рекомендується розглянути можливість створення додаткових каналів для зворотного зв'язку і консультування. Онлайн-консультації, чат-боти, мобільні додатки або віртуальні приймальні можуть значно покращити доступ до послуг і зробити процес обслуговування більш зручним для респондентів, зокрема для тих, хто перебуває у віддалених регіонах або має обмежений час на візити в відділ.

5. *Аналіз і моніторинг зворотного зв'язку:* Регулярний моніторинг і аналіз зворотного зв'язку від респондентів є важливим інструментом для постійного

вдосконалення процесів. Важливо не лише збирати відгуки, а й оперативно реагувати на них. Це дозволить виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах і приймати рішення для їх вирішення. Врахування цих відгуків може сприяти підвищенню довіри та задоволеності респондентів.

6. *Навчання та підвищення кваліфікації персоналу*: Регулярні тренінги для працівників відділу, що охоплюють як професійні знання, так і навички взаємодії з клієнтами, допоможуть підвищити рівень сервісу. Це важливо не тільки для підтримки високої кваліфікації працівників, але й для створення атмосфери довіри та відкритості при взаємодії з респондентами.

7. *Популяризація можливостей Загальнодоступного інформаційно-довідкового ресурсу (ЗІР)*: Важливим кроком є активне інформування платників податків про наявні можливості ЗІР через різноманітні канали комунікації, такі як вебпортал, соцмережі, електронні розсилки та месенджери. Це дозволить збільшити рівень обізнаності та доступу до необхідної інформації.

Для підвищення кваліфікації персоналу нами пропонується проводити регулярні тренінги для працівників відділу:

- *Тренінг "Ефективне управління часом та комунікацією з респондентами"*: Цей тренінг сприятиме розвитку навичок ефективної комунікації з клієнтами, вмінню працювати з різними типами респондентів і скороченню часу на вирішення стандартних запитів.

Проводить: Експерт з управління часом і комунікацією (запрошений тренер або HR-спеціаліст).

- *Тренінг "Основи автоматизації робочих процесів та використання технологій для покращення ефективності"*: Цей курс допоможе співробітникам освоїти нові технології, що дозволяють автоматизувати рутинні задачі (наприклад, електронний документообіг).

Проводить: Тренер з інформаційних технологій або представник компанії, що спеціалізується на впровадженні програмного забезпечення для організацій.

Для впровадження нових каналів комунікацій пропонуємо запровадження Онлайн-консультації через відеозв'язок та чат у реальному часі. А також запровадження у чатах штучного інтелекту, що не потребує фізичної присутності спеціаліста для консультації. І тільки, якщо проблема не може бути вирішена, запровадження відеозв'язку в реальному часі з персоналом.

Проводить: Внутрішня команда відділу ІТ, що налаштовує системи відеозв'язку та чати.

Для оцінювання якості надання послуг необхідно запровадити регулярний моніторинг і аналіз зворотного зв'язку.

Приблизна вартість та ефективність запропонованих заходів наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні заходи з підвищення якості надання послуг податкового адміністрування відділом

Заходи	Оцінка ефективності	Розрахована вартість	Очікувані KPI
1. Тренінг "Ефективне управління часом та комунікацією з респондентами"	Підвищення якості комунікації, зменшення часу на вирішення стандартних запитів на 15%.	2000-3000 € (витрати на тренера, матеріали, організацію)	- Скорочення часу на вирішення запитів на 15% - Підвищення задоволеності респондентів на 10%
2. Тренінг "Основи автоматизації робочих процесів та використання технологій"	Освоєння технологій автоматизації, скорочення часу на рутинні завдання на 20%.	2500-4000 € (витрати на навчання та спеціалістів з ІТ)	- Скорочення часу на обробку запитів на 20% - Підвищення ефективності роботи на 15%
3. Впровадження онлайн-консультацій через відеозв'язок та чат у реальному часі	Підвищення доступності та швидкості комунікації з респондентами, зменшення навантаження на персонал на 25%.	3000-5000 € (встановлення технологій відеозв'язку та чатів)	- Збільшення кількості звернень через онлайн-канали на 20% - Скорочення часу реагування на 30%

4. Впровадження штучного інтелекту для консультацій у чатах	Підвищення швидкості реагування, скорочення потреби в залученні живих спеціалістів на 50%.	2000-4000 € (розробка та налаштування ІТ-рішень для AI)	- Зменшення навантаження на персонал на 50% - Підвищення швидкості вирішення запитів
5. Регулярний моніторинг і аналіз зворотного зв'язку	Постійне вдосконалення якості послуг, своєчасне виявлення проблем і реагування на них.	1000-1500 € (аналітичні інструменти, витрати на зворотний зв'язок)	- Збір і аналіз зворотного зв'язку щомісяця - Вирішення 90% запитів на основі зворотного зв'язку
6. Оптимізація робочих процесів через автоматизацію	Скорочення часу на обробку запитів, підвищення ефективності роботи на 25-30%.	5000-7000 € (витрати на автоматизацію внутрішніх процесів)	- Скорочення часу на обробку запитів на 25-30% - Підвищення ефективності роботи на 20%
7. Розширення освітніх програм для платників податків: - Організація семінарів та вебінарів для підприємців та фізичних осіб з актуальних питань податкового законодавства. - Проведення інформаційних кампаній щодо нововведень у законодавстві та обов'язків платників податків.	Підвищення обізнаності платників податків про законодавчі зміни, зменшення запитів	1500-2500 € (організація семінарів, матеріали для кампаній)	- Збільшення кількості учасників семінарів на 25% - Зниження кількості запитів на 15%
8. Популяризація можливостей ЗІР	Підвищення обізнаності платників податків щодо можливостей ЗІР та зручності отримання інформації	15,000 - 30,000 грн (витрати на рекламу та розсилки, підтримку вебресурсів)	Кількість платників, які використовують ЗІР (зростання на 20% в рік)

Розроблено автором

Пропоновані заходи покликані не лише підвищити якість консультування, а й забезпечити відповідність сучасним вимогам платників податків до

доступності та актуальності інформації, спрощення процедур та підвищення рівня задоволеності від взаємодії з органами податкової служби. Оновлення інструментів, навчання персоналу, та активне використання електронних ресурсів дозволять забезпечити високий рівень підтримки платників податків в умовах цифровізації і постійних змін у податковому законодавстві.

ВИСНОВКИ

Якість послуг у сфері податкового адміністрування є важливим фактором для ефективного функціонування податкових органів та встановлення довірчих відносин між державою і платниками податків. Впровадження високоякісних послуг дозволяє значно підвищити рівень податкової дисципліни, знижує адміністративні витрати та створює позитивний імідж держави серед платників податків.

Основні переваги підвищення якості податкового адміністрування включають:

- Підвищення податкової дисципліни, оскільки високий рівень обслуговування сприяє добровільному виконанню зобов'язань платниками податків.

- Зниження адміністративних витрат, зокрема через зменшення помилок у звітності та кількості перевірок, що дозволяє оптимізувати роботу податкових органів.

- Покращення взаємовідносин між державою та платниками податків, що формує атмосферу довіри та партнерства.

- Позитивний вплив на інвестиційний клімат, адже прозора і зручна система адміністрування сприяє залученню іноземних інвестицій.

В роботі зроблений аналіз якості надання послуг відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, розгляду звернень платників податків Управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС у Сумській області.

Результати проведеного опитування показують, що загальний рівень задоволеності платників податків є високим, що свідчить про ефективність діяльності податкових органів. Водночас виявлені пропозиції щодо покращення роботи, зокрема скорочення строків розгляду звернень та зменшення податкового тиску, вимагають подальшого вдосконалення податкової служби.

На основі опитування було запропоновано деякі пропозиції щодо покращення роботи відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску на основі результатів проведеного опитування. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності обслуговування платників податків і оптимізацію робочих процесів:

- впровадження системи оцінки роботи персоналу;
- оптимізація робочих процесів та використання технологічних інструментів;
- покращення інфраструктури доступу до відділу;
- впровадження нових каналів доступу та комунікації;
- аналіз і моніторинг зворотного зв'язку;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- популяризація можливостей.

Запропоновані заходи покликані не лише підвищити якість консультування, а й забезпечити відповідність сучасним вимогам платників податків до доступності та актуальності інформації, спрощення процедур та підвищення рівня задоволеності від взаємодії з органами податкової служби.

На основі аналізу літературних джерел та практичного аналізу підрозділу податкової служби можна сформулювати кілька стратегічних напрямків для вдосконалення податкового адміністрування:

- Розширення бази оподаткування та залучення нових платників податків.
- Покращення адміністрування єдиного внеску на соціальне страхування.
- Створення більш ефективних систем обслуговування платників податків, зокрема через онлайн-платформи та мобільні додатки.
- Оптимізація процесів за допомогою новітніх інформаційних технологій та штучного інтелекту.
- Підвищення прозорості та підзвітності через співпрацю з громадськістю та міжнародними організаціями.

- Адаптація до змін у законодавстві та економічних умовах для забезпечення стабільності податкової системи.

Ці заходи сприятимуть не лише поліпшенню податкового адміністрування, але й загальному розвитку економіки країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрущенко, В. Л. (2003). Фіскальне адміністрування як наука і мистецтво. *Фінанси України*, (6), 27-35.
2. Андрущенко, І. Є., & Гринь, Ю. В. (2015). Міжнародний досвід організації податкового адміністрування. *Ефективна економіка*, (11).
3. Безкровний, О. В. (2018). Адміністрування податків і зборів: зарубіжний досвід для України. *Приазовський економічний вісник*, (2), 117–121.
4. Бечко, П. К., Бечко, В. П., Лиса, Н. В., & Пташник, С. А. (2021). Податковий менеджмент у системі податкового адміністрування. *Економіка та держава*, (11), 79-83.
5. Білецька, Г. М., & Ковтунович, Н. Л. (2019). Оцінювання ступеня задоволеності платників податків рівнем сервісного обслуговування: методологічний аспект. *Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки: збірник тез Податкового конгресу (м. Ірпінь, 12 грудня 2019 р.) (Серія «Податкова та митна справа в Україні».* Т. 141, с. 713). Ірпінь: Університет ДФС України.
6. Біліченко, А. П., & Борисенко, О. П. (2023). Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України.
7. Бойко, О. Я. (2017). Ефективність системи податкового адміністрування в Україні. *Демократичне врядування*, (20).
8. Боксгорн, А. В. (2017). Теоретичні питання податкового адміністрування та його механізму. *Lex portus*, (3), 81-91.
9. Верховна Рада України. (2010). Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р.. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua>
10. Верховна Рада України. (2010). Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування № 2464-VI від 8 липня 2010 р.. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>

11. Вінницька, О. (2024). ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: ОСНОВИ ФІСКАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ. Економічні горизонти, (1 (27)), 142-149.
12. Головач, А. В. (2011). Соціальна спрямованість управлінської діяльності в системі органів державної податкової служби України. Право і суспільство, (2), 116-120.
13. Головне управління ДПС у Сумській області. (2014). Положення та організаційна структура. Retrieved from <https://sumy.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/>
14. Головне управління ДПС у Сумській області. (2024, January 19). ГУ ДПС у Сумській області інформує. Retrieved from <https://konotoprairada.gov.ua/2024/01/19/головне-управління-дпс-у-сумській-об-121/>
15. Державна податкова служба України. (2024). Офіційний вебпортал Державної податкової служби України. <https://tax.gov.ua/>
16. Державна податкова служба України. (2024). Історія створення. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/arhiv/koordinatsiyna-rada-kerivnikiv-organi/istoriya-koordinatsiynoi-radi/istoriya-stvorenniya/>
17. Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)", № 533-ІХ від 17.03.2020 року із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T200533>
18. Закон України від 15 березня 2022 року № 2120-ІХ "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

19. Запухляк, І. (2015). Модель McKinsey 7S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету, (3), 136–140.
20. Іванов, Ю. Б., Крисоватий, А. І., Кізима, А. Я., & Карпова, В. В. (2008). Податковий менеджмент. Т.: Карт-бланш, 308 с.
21. Іванишина, О. С., & Панура, Ю. В. (2018). Економічний зміст податкового адміністрування. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка, (1), 159-163.
22. Кабінет Міністрів України. (2020, March 25). Постанова від 25 березня 2020 р. № 239 «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України». Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239-2020-%D0%BF#Text>
23. Кізима, В. В. (2014). Функціональна діяльність з надання адміністративних послуг в податкових органах України: нормативний аспект. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер.: Державне управління, (15, Вип. 291), 108-117.
24. Князькова, В. Я., & Сергієнко, Л. К. (2015). Особливості податкового адміністрування в умовах розбудови ринкових відносин в Україні. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, (1), 58-66.
25. Крисоватий, А. І. (2005). Теоретико-організаційні домінанти та практика реалізації податкової політики в Україні. Т.: Карт-бланш, 372 с
26. Medynska, T., Sai, L., Akimkin, O., Kruchak, L., & Doroshenko, T. (2022). Characteristics of the problems of socio-economic development in the conditions of digital economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(2), 297-303.
27. Мединська, Т. В., & Ногінова, Н. М. (2022). Цифровізація органів податкового адміністрування в контексті сучасних викликів і загроз. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”: науковий журнал. Серія “Економіка”, 24(52), 90-96.

28. Мордвін, І. А. (2012). Якість надання адміністративних послуг як чинник ефективності діяльності податкових органів України. Південноукраїнський правничий часопис, (4), 148-150.
29. Проскура, К. П. (2012). Зарубіжний досвід організації податкового адміністрування. Економічний часопис-XXI.
30. Прокопенко, І. А., Іванишина, О. С., Панура, Ю. В., та ін. (2018). Адміністрування податків і платежів: навч. посіб. (В. Л. Андрущенко, ред.). Ірпінь: УДФСУ.
31. Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності роботи податкових органів» (реєстр. № 9471). (2023, 10 липня). Взято з <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1870870>
32. Проскура, К. (2012). Податкове адміністрування у розвинених європейських країнах. Економічний аналіз, (11 (1)), 203-206.
33. Проскура, К. П. (2012). Особливості адміністрування податків в Україні. Економічний часопис-XXI.
34. Проскура, К. П. (2013). Комплексне оцінювання ефективності податкового адміністрування в Україні. Економічний аналіз, (14, № 1), 330-340.
35. Проскура, К. П., & Капустян, О. М. (2012). Методологічні засади податкового адміністрування. Актуальні проблеми економіки, (10), 195-202.
36. Сафарова, А. Т. (2022). Адміністрування податків: вітчизняний і міжнародний контексти. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 97 с.
37. Чайка, І. П. (2017). Дослідження пріоритетних потреб споживачів послуг методом «модель Кано». Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, (2), 151–162.
38. Ясько, І. В. (2018). Теоретико-правові засади податкового адміністрування в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук/12.00, 7.

39. Learn how to use the 7-S Framework, with James Manktelow and Amy Carlson. (2016). Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета соціологічного дослідження: «Оцінка якості надання послуг і підвищення ефективності роботи відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, розгляду звернень платників податків управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС У Сумській області»

Шановний респонденте! Доброго дня! Дякуємо за участь в опитуванні. Думка громадськості щодо функціонування та ефективності роботи відділу різні. Метою проведення соціологічного дослідження є виявлення громадської думки на тему: « Оцінка якості надання послуг і підвищення ефективності роботи відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, розгляду звернень платників податків управління оподаткування фізичних осіб Головного управління ДПС У Сумській області ». Ваші відповіді допоможуть нам покращити якість надання послуг і виявити шляхи підвищення ефективності функціонування. Опитування анонімне, і всі відповіді будуть використовуватись тільки в узагальненій формі.

ПИТАННЯ	Кількість респондентів
Частина 1: Загальна інформація про респондента	Кількість респондентів
1. Ваш вік:	
До 18 років	8
18-25 років	18
26-35 років	21
36-45 років	25
46-55 років	18
56 років і старше	15

ВСЬОГО	105
2. Ваша стаття:	
ПИТАННЯ	Кількість респондентів
Чоловіча	32
Жіноча	73
ВСЬОГО	105
3. Ваша сфера діяльності:	
Підприємець	38
Працівник державного сектору	12
Працівник приватного сектору	12
Студент	15
Пенсіонер	28
ВСЬОГО	105
Частина 2: Відповідність послуг	
4. Як часто ви звертаєтесь до відділу адміністрування податків і зборів?	
Один раз на рік	21
Кілька разів на рік	26
Щомісяця	58
ВСЬОГО	105
6. Наскільки ви задоволені роботою відділу загалом?	
Дуже задоволений	37
Задоволений	44
Нейтрально	12
Незадоволений	9
Дуже незадоволений	3

ВСЬОГО	105
Частина 3: Якість обслуговування	
7. Як би ви оцінили професіоналізм працівників відділу?	
Високий	68
Середній	18
Низький	19
ВСЬОГО	105
ПИТАННЯ	Кількість респондентів
8. Наскільки швидко вирішуються ваші питання у відділі?	
Дуже швидко	48
Швидко	20
Нейтрально	18
Повільно	10
Дуже повільно	9
ВСЬОГО	105
9. Чи були у вас труднощі у комунікації з працівниками відділу?	
Ніколи	55
Рідко	34
Час від часу	9
Часто	5
Завжди	2
ВСЬОГО	105

10. Як би ви оцінили зручність доступу до послуг відділу (наприклад, графік роботи, місце розташування)?	
Дуже зручно	52
Зручно	41
Нейтрально	12
Незручно	0
Дуже незручно	0
ВСЬОГО	105
Частина 4: Специфічні питання	
11. Чи задовольняє вас якість консультаційної підтримки у відділі?	
Так	86
Ні	0
Частково	19
ВСЬОГО	105
ПИТАННЯ	Кількість респондентів
12. Чи були випадки, коли ваші питання або звернення залишалися невирішеними?	
Так	15
Ні	90
Якщо так, будь ласка, поясніть	
ВСЬОГО	105
13. Як би ви оцінили якість інформаційної та роз'яснювальної роботи відділу (наприклад, семінари, тренінги)?	
Дуже висока	49

Висока	46
Нейтральна	8
Низька	2
Дуже низька	0
ВСЬОГО	105

Частина 5: Пропозиції та зауваження

14. Що, на вашу думку, можна покращити в роботі відділу? (відкрите питання)

- скорочення строків розгляду звернень;
- забезпечення об'єктивного та неупередженого розгляду звернень;
- надання платникам податків чітких та мотивованих відповідей на їх звернення;
- зменшення кількості податків та зборів;
- зниження податкового тиску на бізнес та фізичних осіб.

15. Чи є у вас якісь додаткові коментарі або пропозиції щодо покращення роботи відділу? (відкрите питання)

- забезпечення доступності послуг для всіх категорій платників податків: розробка спеціальних програм та матеріалів для людей з обмеженими можливостями, що забезпечить рівний доступ до податкових послуг, створення мобільних додатків для зручного доступу до інформації та здійснення податкових операцій;
- організація регулярних консультацій для платників податків з метою обговорення проблемних питань та отримання зворотного зв'язку;
- проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадян щодо їх податкових зобов'язань та можливостей отримання податкових пільг.

ДОДАТОК Б

Обробка анкети опитування та висновки

Загальна інформація про респондента

Категорія	Варіант	Кількість респондентів
1. Вік	До 18 років	8
	18-25 років	18
	26-35 років	21
	36-45 років	25
	46-55 років	18
	56 років і старше	15
	Разом	105
2. Стать	Чоловіча	32
	Жіноча	73
	Разом	105
3. Сфера діяльності	Підприємець	38
	Працівник держ. сектору	12
	Працівник прив. сектору	12
	Студент	15
	Пенсіонер	28
	Разом	105

Відповідність послуг

Категорія	Варіант	Кількість респондентів
4. Як часто звертаєтесь?	Один раз на рік	21
	Кілька разів на рік	26
	Щомісяця	58
	Разом	105

6. Задоволеність роботою	Дуже задоволений	37
	Задоволений	44
	Нейтрально	12
	Незадоволений	9
	Дуже незадоволений	3
	Разом	105

Якість обслуговування

Категорія	Варіант	Кількість респондентів
7. Професіоналізм працівників	Високий	68
	Середній	18
	Низький	19
	Разом	105
8. Швидкість вирішення питань	Дуже швидко	48
	Швидко	20
	Нейтрально	18
	Повільно	10
	Дуже повільно	9
	Разом	105
9. Труднощі в комунікації	Ніколи	55
	Рідко	34
	Час від часу	9
	Часто	5
	Завжди	2
	Разом	105
10. Зручність доступу	Дуже зручно	52
	Зручно	41
	Нейтрально	12
	Незручно	0
	Дуже низька	

Частина 1: Загальна інформація про респондента

1. Ваш вік:

- До 18 років: 8 (7.6%)
- 18-25 років: 18 (17.1%)
- 26-35 років: 21 (20.0%)
- 36-45 років: 25 (23.8%)
- 46-55 років: 18 (17.1%)
- 56 років і старше: 15 (14.3%)

Висновок: Найбільше респондентів у віковій групі 36-45 років.

2. Ваша стать:

- Чоловіча: 32 (30.5%)
- Жіноча: 73 (69.5%)

Висновок: Більшість респондентів – жінки.

3. Ваша сфера діяльності:

- Підприємець: 38 (36.2%)
- Працівник державного сектору: 12 (11.4%)
- Працівник приватного сектору: 12 (11.4%)
- Студент: 15 (14.3%)
- Пенсіонер: 28 (26.7%)

Висновок: Найбільше респондентів – підприємці, значна кількість пенсіонерів.

Частина 2: Відповідність послуг

4. Як часто ви звертаєтесь до відділу адміністрування податків і зборів?

- Один раз на рік: 21 (20.0%)
- Кілька разів на рік: 26 (24.8%)
- Щомісяця: 58 (55.2%)

Висновок: Більшість респондентів звертаються до відділу щомісяця.

5. Наскільки ви задоволені роботою відділу загалом?

- Дуже задоволений: 37 (35.2%)
- Задоволений: 44 (41.9%)
- Нейтрально: 12 (11.4%)
- Незадоволений: 9 (8.6%)
- Дуже незадоволений: 3 (2.9%)

Висновок: Переважна більшість респондентів задоволені роботою відділу.

Частина 3: Якість обслуговування

7. Як би ви оцінили професіоналізм працівників відділу?

- Високий: 68 (64.8%)
- Середній: 18 (17.1%)
- Низький: 19 (18.1%)

Висновок: Більшість респондентів вважають професіоналізм працівників ВИСОКИМ.

8. Як ви оцінюєте швидкість вирішення питань?

- Дуже швидко: 48 (45.7%)
- Швидко: 20 (19.0%)
- Нейтрально: 18 (17.1%)
- Повільно: 10 (9.5%)
- Дуже повільно: 9 (8.6%)

Висновок: Більшість респондентів задоволені швидкістю вирішення питань, хоча є й ті, хто вважає її повільною.

9. Труднощі в комунікації:

- Ніколи: 55 (52.4%)
- Рідко: 34 (32.4%)
- Час від часу: 9 (8.6%)
- Часто: 5 (4.8%)
- Завжди: 2 (1.9%)

Висновок: Більшість респондентів рідко або ніколи не стикаються з труднощами в комунікації.

10. Зручність доступу:

- Дуже зручно: 52 (49.5%)
- Зручно: 41 (39.0%)
- Нейтрально: 12 (11.4%)

Висновок: Більшість респондентів знаходять доступ до відділу зручним або дуже зручним.

Крос-таблиця 1: Вік респондентів і їх частота звернень до відділу адміністрування податків і зборів

Вік	Один раз на рік	Кілька разів на рік	Щомісяця	Всього
До 18 років	2	3	3	8
18-25 років	5	6	7	18
26-35 років	4	8	9	21
36-45 років	6	5	14	25
46-55 років	3	2	13	18
56 років і старше	1	2	12	15
Всього	21	26	58	105

Крос-таблиця 2: Стать респондентів і їх задоволеність роботою відділу

Стать	Дуже задоволені	Задоволені	Нейтральні	Незадоволені	Дуже незадоволені	Всього
Чоловіч а	10	15	3	2	2	32
Жіноча	27	29	9	7	1	73
Всього	37	44	12	9	3	105

Крос-таблиця 3: Сфера діяльності респондентів і частота звернень до відділу

Сфера діяльності	Один раз на рік	Кілька разів на рік	Щомісяця	Всього
Підприємець	5	12	21	38
Працівник держ. сектору	2	3	7	12
Працівник приват. сектору	2	4	6	12
Студент	6	3	6	15
Пенсіонер	6	4	18	28
Всього	21	26	58	105