

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління та державної
служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування 28 Публічне
управління та адміністрування

Виконавець здобувач 2 курсу, гр. ДПУА-23

Д. Д. Яковенко

Науковий керівник

к.держ.упр., доц.

С.Л. Кирій

Харків – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	7
1.1 Особливості організаційної поведінки в контексті організаційної.....	7
культури	7
1.2 Складові організаційної поведінки.....	13
1.3 Світовий досвід формування організаційної поведінки у публічній..	18
службі	18
РОЗДІЛ 2. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	24
2.1 Внутрішні фактори: культура організації, лідерство, мотивація	24
2.2 Зовнішні фактори: соціальне середовище, громадська думка.....	34
2.3 Нормативно-правове забезпечення організаційної поведінки у	39
публічній службі	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	47
3.1 Переваги та недоліки організаційної поведінки	47
3.2 Напрямки удосконалення організаційної поведінки	56
3.3 Етапи впровадження та оцінка ефективності удосконалення	62
організаційної поведінки.....	62
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Формування організаційної поведінки персоналу публічної служби є критично важливим аспектом ефективного функціонування державних органів. Особливо це проявляється у сучасній важкій політичній та економічній ситуації в Україні, яка викликана воєнними діями на її території. Організаційна поведінка державних службовців, в першу чергу, впливає на лояльність та рівень позитивного відношення громадськості не тільки до окремого службовця, а й в загалі до публічної влади. Тобто, в умовах сучасного суспільства, де зростають вимоги до прозорості, відповідальності та якості публічних послуг, значення правильного формування організаційної поведінки набуває ще більшої ваги. Актуальність теми обумовлена необхідністю приведення державного управління до сучасних європейських стандартів в умовах динамічних змін суспільного середовища. Зміни в економічній, політичній та соціальній сферах потребують нових підходів до управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення професіоналізму, етики та відповідальності працівників. Важливим в цьому процесі є мотивація державних працівників, що безпосередньо впливає на готовність до інновацій та адаптації до змін.

Мета і завдання дослідження є вивчення та аналіз процесів формування організаційної поведінки персоналу публічної служби. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені наступні завдання:

- дослідити особливості організаційної поведінки в контексті публічної служби;
- розглянути світовий досвід формування організаційної поведінки на публічній службі;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на організаційну поведінку державних службовців;

- виявити особливості нормативно-правового забезпечення формування організаційної поведінки на публічній службі;
- розробити пропозиції щодо удосконалення інструментів формування організаційної поведінки державних службовців.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційного поведінки персоналу на публічній службі.

Предмет дослідження – вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на організаційну поведінку персоналу публічної служби, а також механізми, методи та інструменти управління, які використовуються для формування ефективної поведінки працівників.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення завдань дослідження були використані наступні методи: аналіз літературних джерел, що включає дослідження наукових праць, статей, монографій та інших джерел, що висвітлюють теоретичні аспекти організаційної поведінки персоналу публічної служби; дослідження нормативно-правових актів, який включав аналіз законодавства, що регулюють діяльність публічної служби і впливають на формування організаційної поведінки персоналу; статистичний аналіз, що дозволив обробити та інтерпретувати зібрані дані, визначити закономірності та тенденції.

У першому розділі розкрито теоретичні основи формування організаційної поведінки персоналу публічної служби. Визначено сутність та зміст поняття «організаційна поведінка» в контексті публічної служби, окреслено її значення для ефективного функціонування організацій. Розглянуто складові організаційної поведінки, їх роль у забезпеченні злагодженої роботи публічної служби. Проаналізовано світовий досвід формування організаційної поведінки в публічній службі, виявлено успішні моделі, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

У другому розділі досліджено фактори, що впливають на формування організаційної поведінки. Проаналізовано внутрішні фактори, зокрема, культуру організації, лідерство та мотивацію, їх вплив на поведінку працівників.

Розглянуто зовнішні фактори, такі як соціальне середовище та громадська думка, що формують уявлення про публічну службу та визначають очікування від її роботи. Окрему увагу приділено нормативно-правовим засадам, які регламентують організаційну поведінку на державному рівні.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення організаційної поведінки персоналу публічної служби. Визначено переваги та недоліки існуючої системи, окреслено ключові напрямки її удосконалення. Розроблено алгоритм впровадження змін, зокрема створення програм розвитку, навчання та підвищення мотивації. Представлено систему оцінювання ефективності впроваджених заходів, що дозволяє адаптувати організаційну поведінку до викликів сучасності та сприяти підвищенню якості публічної служби.

Практичне значення отриманих результатів. Важливий вплив на підвищення ефективності роботи державного органу та покращення його функціонування відіграє організаційна поведінка. Впровадження змін організаційної поведінки персоналу в Головному управлінні Державної податкової служби в Харківській області дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити рівень корупції, оптимізувати використання державних ресурсів і покращити психологічний клімат серед працівників. Це також сприяє інтеграції України до ЄС, наближаючи податкову службу до європейських стандартів, і може бути використане в інших державних органах для створення єдиних управлінських стандартів. Проведене дослідження, яке включає виявлення недоліків та визначення шляхів вдосконалення організаційної поведінки державного податкового органу, дозволяє чітко окреслити етапи впровадження цих змін. Цей підхід може бути застосований не лише у ГУ ДПС Харківської області, але й у податкових службах інших регіонів України, а також частково в інших державних установах і підприємствах.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена темою та складається з наступних елементів: вступ, трьох розділів та дев'яти підрозділів, висновки. Робота складена на 88 сторінках, у тому числі основного тексту 71 сторінка. Кваліфікаційної робота включає 7 таблиць та 8 рисунків, 3 додатки. Список літератури налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Особливості організаційної поведінки в контексті організаційної культури

Організаційна поведінка є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої установи, включаючи органи публічної служби. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із поведінкою індивідів та груп в організаційному середовищі, взаємодією між ними, мотивацією, лідерством, комунікацією та організаційною культурою.

Дослідження організаційної поведінки спрямовані на розуміння та прогнозування поведінки співробітників, а також на розробку заходів, що сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності працівників, зниженню рівня конфліктів та покращенню загального клімату в організації.

У контексті публічної служби організаційна поведінка має свої специфічні особливості, зумовлені характером державної служби, її місією та цінностями. Публічні службовці повинні виконувати свої обов'язки не тільки ефективно, але і з високим рівнем етики та професійної відповідальності, дотримуючись принципів прозорості, підзвітності та законності.

Вивчення теоретичних основ організаційної поведінки персоналу публічної служби дозволяє виявити ключові чинники, що впливають формування поведінкових моделей, і навіть розробити рекомендації поліпшення управління персоналом органів державної влади. Це включає аналіз теорій мотивації, стилів лідерства, впливу організаційної культури та комунікаційних процесів на поведінку працівників.

Таким чином, розуміння та застосування теоретичних знань про організаційну поведінку необхідне для забезпечення ефективної роботи

публічної служби, покращення управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації.

Дослідження процесу формування організаційної культури публічної служби варто почати з визначення безпосередньо поняття «організаційна структура».

Дослідниці Г. О. Граціотова та Е. С. Нестерванська вважають, що організаційну культуру треба розглядати «як певну сукупність переважаючих в організації цінностей, норм, правил, звичаїв та традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників як приватних, так і державних організацій, незалежно від їх місця та стану в ієрархічній структурі. Оволодіння організаційною культурою має починатися як з ліквідації організаційною неграмотності, насамперед, службовців-управлінців, так і з вивчення останніми відомих організаційних принципів діяльності, у тому числі, це стосується й державних органів» [8, с. 112–113].

В свою чергу авторка Н. Липовська зазначає, що «організаційну культуру державної служби як «філософію» (призначення), що дає сенс існуванню даної організації та специфіку порівняно з іншими організаціями, показує взаємозв'язки організації зі співробітниками та клієнтами, що визначає норми, принципи діяльності й поведінку державних службовців, а також вихідні, базові положення, цінності, що ними приймаються» [16, с. 204].

С. А. Яроміч вважає, що «організаційна культура в органах державної влади певним чином формується у взаємодії колективу, а саме в процесі накопичення службовцями професійних навичок та досвіду. Існує декілька джерел існування організаційної культури в сфері державної служби, а саме:

- а) нормативно-правові документи;
- б) ціннісні орієнтації та уявлення керівника державної організації;
- в) колективний досвід державних службовців;
- г) погляди і цінності, залучені новими робітниками організації» [49, с. 112–113].

Отже, можна зробити висновок, що організаційна культура – це система загальних цінностей, переконань, і поведінкових стандартів, визначальних як індивідуальне, і колективне поведінка працівників у межах організації. Вона впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи процес ухвалення рішень, стиль керівництва, внутрішню та зовнішню комунікацію, а також взаємини між співробітниками.

Тобто, у публічної службі організаційна культура грає ключову роль забезпеченні ефективного та етичного виконання обов'язків. Вона сприяє формуванню довіри з боку громадськості, підвищенню рівня професіоналізму та зменшенню рівня корупції. Державні службовці повинні не тільки дотримуватися законів, але й діяти відповідно до етичних стандартів, закладених у культурі організації.

Якщо говорити про особливості організаційної поведінки в контексті організаційної культури, то можна казати, що ці два поняття тісно взаємопов'язані.

Науковці І. В. Волохова та О. М. Лук'янова надають таке визначення: «організаційна поведінка – це характер дій у певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації» [4, с. 6]. Тобто, організаційна поведінка відображає реальні дії працівників, тоді як організаційна культура створює основні цінності, норми й очікування, які формують цю поведінку.

Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури. Культура формує основу для поведінки, визначає, які дії підтримуються, а які – засуджуються. Водночас поведінка співробітників постійно впливає на культуру, зміцнюючи її або трансформуючи залежно від ситуації

Вчена з державного управління Д. С. Абрамова зазначає, що «коли метою державних службовців є свідоме формування культури та управління її розвитком, вони обов'язково мають донести її основні принципи до відома тих, на чию діяльність вона впливатиме» [1, с. 675].

Авторки Г. О. Граціотова та Е. С. Нестерванська [8, с. 25] визначили функції організаційної структури. Авторки пишуть, що «на відміну від типології

організаційної культури приватних та державних підприємств, всі функції умовно можна поділити на дві основні групи:

- а) ті, що стосуються внутрішнього стану усього механізму організації та
- б) ті, що стосуються пристосування організації до її зовнішнього середовища» [8, с. 25].

У табл. А.1 (Додаток А) наведена порівняльна характеристика функцій організаційної поведінки та організаційної культури публічної служби.

Отже, функції організаційної поведінки та організаційної культури тісно взаємопов'язані, але мають різні акценти. Організаційна поведінка зосереджена на практичному управлінні діями працівників у реальних ситуаціях, тоді як організаційна культура формує основу цих дій через встановлення цінностей, норм і традицій. Культура виконує стратегічну роль, задаючи довгострокові орієнтири та впливаючи на репутацію організації, тоді як поведінка є її проявом у повсякденній діяльності. Обидві системи виконують інтегруючу, регулюючу, адаптивну, мотиваційну функції, але культура більше спрямована на створення основоположних правил, а поведінка – на їх реалізацію. У зовнішніх аспектах культура впливає на імідж і відповідність організації суспільним очікуванням, тоді як поведінка формує безпосередню взаємодію з клієнтами та партнерами.

Організаційна культура супроводжує управлінський процес на всіх етапах, значно впливаючи на функціонування організації та беручи активну участь у її діяльності.

На думку фахівців, формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. «Основними або первинними факторами є:

- а) напрями концентрації уваги вищого керівництва стосовно діяльності співробітників організації;
- б) реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в процесі діяльності організації;
- в) професійна компетентність керівників і їх ставлення до колективу;
- г) рівень оціночної і мотиваційної політики керівництва;

д) система передачі інформації й організаційних факторів» [6, с. 6].

Формування організаційної культури – це зусилля керівника, створені задля конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу у колективі та поведінці співробітників. Це дозволяє прогнозувати, планувати і стимулювати необхідну поведінку співробітників, враховуючи корпоративну культуру організації. Успішне формування організаційної культури, безумовно, відбувається під час професійного навчання майбутніх службовців та у процесі їхньої професійної адаптації.

«Підтримка існуючого рівня організаційної культури має здійснюватися завдяки сучасним технологіям оцінювання та мотивації. Соціокультурна діяльність службовця включає: економічну, політичну, художню, релігійну, наукову, правову, екологічну сфери тощо» [6, с. 6].

Етапи процесу формування організаційної культури державної служби наведено на рис. 1.1.

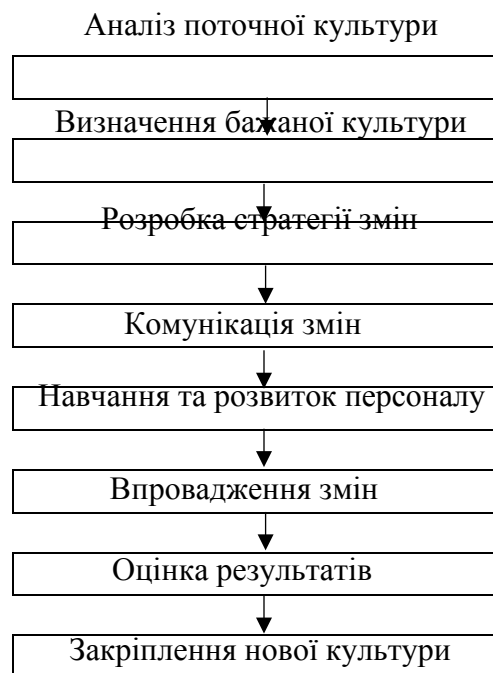


Рисунок 1.1 – Етапи процесу формування організаційної культури публічної служби

Джерело: складено автором на основі [1, с. 675; 17, с. 114–115; 38, с. 94]

Розглянемо етапи процесу формування організаційної культури публічної служби кожний з них більш детально:

а) аналіз поточної культури:

1) оцінка існуючої культури: визначення сильних та слабких сторін поточної організаційної культури шляхом опитувань, інтерв'ю та спостережень;

2) виявлення проблем та можливостей: визначення областей, що потребують змін або покращень, а також можливостей для впровадження нових елементів культури;

б) визначення бажаної культури:

1) формулювання бачення та місії: розробка чіткого бачення та місії організації, що відображає її цінності та стратегічні цілі;

2) визначення ключових цінностей: ідентифікація основних цінностей, які мають бути закладені в організаційній культурі;

в) розробка стратегії змін:

1) планування заходів: розробка конкретних кроків та заходів для переходу від поточної культури до бажаної;

2) визначення відповідальних осіб: призначення відповідальних за впровадження змін та створення робочих груп;

г) комунікація змін:

1) інформування персоналу: розповсюдження інформації про необхідність змін та очікуваних результатів через різні канали комунікації (збори, електронна пошта, внутрішні повідомлення);

2) залучення працівників: залучення працівників до процесу змін через обговорення, збори та тренінги;

д) навчання та розвиток персоналу:

1) організація тренінгів: проведення навчальних програм та тренінгів, спрямованих на розвиток необхідних навичок та знань;

2) підтримка професійного розвитку: створення можливостей для постійного професійного розвитку та самовдосконалення працівників;

е) впровадження змін:

1) застосування нових практик: впровадження нових практик, процедур та політик, що відповідають бажаній культурі;

2) підтримка змін: регулярний моніторинг та підтримка впроваджених змін, включаючи надання зворотного зв'язку та коригування заходів у разі потреби;

ж) оцінка результатів:

1) вимірювання успіху: визначення критеріїв успіху та проведення оцінки результатів змін;

2) коригування стратегії: внесення необхідних корективів до стратегії на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку;

и) закріплення нової культури:

1) визнання досягнень: відзначення та винагорода досягнень

працівників, які сприяли формуванню нової культури;

2) інституціоналізація змін: впровадження нової культури у щоденну практику та політики організації, щоб вона стала невід'ємною частиною роботи державної служби.

Отже, формування організаційної культури є безперервним процесом, який потребує постійної уваги та адаптації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

1.2 Складові організаційної поведінки

Організаційна поведінка включає сукупність індивідуальних та групових дій, взаємодій та відносин, що впливають на функціонування будь-якої організації,

особливо це повинно стосуватися представників публічної влади. Вивчення складових організаційної поведінки дозволяє зрозуміти механізми формування ефективного робочого середовища та управління персоналом.

По-перше, коротко розглянемо моделі організаційної поведінки з точки зору науковців та по відношенню до публічних службовців (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Характеристика моделей організаційної поведінки

Модель	Характеристика
Авторитарна модель	модель базується на владі. У разі автократії посадовці зосереджуються на формальних, офіційних повноваженнях, які надають їм право віддавати накази підлеглим. Керівник вважає свої знання незаперечними, а завдання державних службовців – безумовне виконання його вказівок. Ця модель застосовується майже у всіх державних органах
Патерналістська модель (опіки)	орієнтована на матеріальні заохочення, безпеку та залежність працівників від організації, ця модель фокусується на виплаті заробітної плати та надання пільг, у тому числі соціальних. Керівництво спрямовує свої зусилля на створення умов, підтримують фінансову стабільність і соціальні гарантії
Підтримуюча модель	базується на принципі, що управління та інші організаційні процеси повинні забезпечувати максимальну ймовірність того, що кожен член організації, маючи власний досвід, цінність та очікування, відчуватиме підтримку, яка сприятиме збереженню почуття власної гідності та значущості
Колегіальна модель	Являє собою розвиток підтримуючої моделі організаційного поведінки. Визначає партнерські відносини між людьми, об'єднаними в групу для досягнення спільної мети. Поширюється в організаціях, де діяльність визначається творчим підходом співробітників до своїх обов'язків, оскільки вона найбільше підходить для умов інтелектуальної праці та надає значну свободу дій співробітникам. Успіх колегіальної моделі залежить від здатності менеджменту формувати у працівників почуття партнерства, а також відчуття потреби та корисності

Джерело: складено автором на основі [4, с. 10–11; 22, с. 675]

Отже, найпоширеніші моделі формування організаційної поведінки надають можливість власникам та топ-менеджменту бізнес-структур обирати сприятливу саме для свого підприємства. Однак, у публічних структурах скоріш за все це буде комбінована модель, яка, безумовно в українських державних установах, також буде включати авторитарну модель. На мою думку, це залежить від кадрової

політики держави, вподобань місцевого самоврядування та від керівника державної установи.

Далі розглянемо складові організаційної поведінки, що притаманні державним органам влади. Як і у випадку із трактуванням поняття «організаційна поведінка», думки вітчизняних вчених різняться щодо переліку її складових.

Наприклад, згадана раніше авторка С. О. Гайдученко наводить таку думку, що «як культурний інститут державна служба акумулює в собі такі складові організаційної поведінки: правову, інформаційну, управлінську, організаційну, політичну, професійну, етичну, естетичну, педагогічну культуру» [6, с. 8].

Інша вчена О. Рудинська визначаючи термін «організаційна поведінка» перелічила її складові, а саме: «це норми поведінки людей в організації, які складаються з ідей, поглядів, основоположних цінностей та яких дотримуються її співробітники. Цінності визначають стилі спілкування з колегами, партнерами і клієнтами, рівень мотивованості людини, її активність тощо» [35, с. 223].

Дослідивши наукові думки щодо основних складових організаційної поведінки, у тому числі публічної служби, складено наступна схема (рис. 1.2).

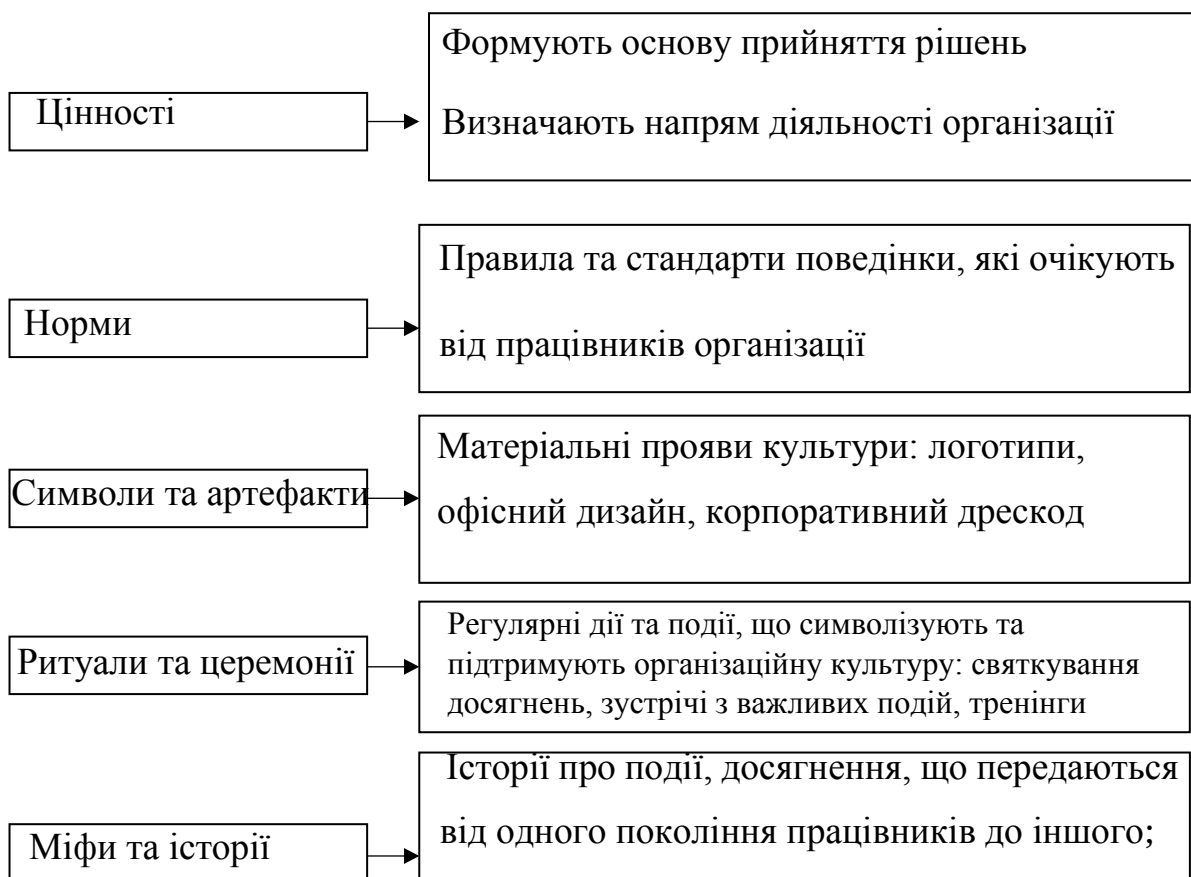


Рисунок 1.2 – Складові організаційної поведінки публічної служби

Джерело: складено автором на основі [1, с. 675; 17, с. 114–115; 38, с. 94]

Доцільним також є більш детальний розгляд саме змісту кожної складової організаційної поведінки публічної установи. Характеристика наведена у Додатку Б.

Отже наведені у Додатку Б елементи разом формують унікальне соціокультурне та професійне середовище, яке визначає їх ефективність та взаємодію із суспільством. Основні принципи та переконання є основою для прийняття рішень, які відбуваються на основі чітких правил та стандартів поведінки, що поєднують формальні та неформальні норми. Матеріальні прояви поведінки включають фізичні аспекти, які підтримують та відбивають ці цінності. Регулярні події та історії про минулі досягнення та події утримують та розширюють ідентичність організації, визначаючи її унікальність та відповідальність перед громадськістю. Базисом організаційної поведінки є правила управління.

Як вважає група вчених В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов та Л. М. Сергєєва, «сучасне поняття «культура управління» можна розглядати як форму використання загальнокультурного надбання у сфері управління і важливу сферу впливу на вчинки і свідомість підлеглих. У широкому сенсі вона робить акцент на організацію праці апарату управління та традиції управління, на стиль роботи менеджера та його особистісну культуру. У вузькому сенсі містить мораль, службову етику та естетику керівництва, такт і відповідальність персоналу тощо. До цієї сукупності доречно додати певні організаційно-правові засади, за допомогою яких ця культура може забезпечити успіх будь-якої організації» [19, с. 8].

Це визначення дослідники Н. Нижник та Л. Пашко [21, с. 108] доповнюють думкою, що культура поведінки, об'єднує в собі вміння керувати та виконувати завдання, що є ключовим елементом, яке описує стан управлінської практики.

В свою чергу науковець О. Сушій, звертає увагу на те, що «культура управління – це теоретичне обґрунтування ефективної управлінської діяльності, розуміння управління як важливої соціальної функції. Тому й установлюється така висока планка вимог, які визначають квінтесенцію державно-управлінської діяльності, найбільш істотне, що пред'являється до державних службовців: професіоналізм, компетенції, моральні та етичні цінності, особистісні якості тощо» [41, с. 39].

Вчена С. А. Яромич визначає, що «культура управління включає такі взаємопов'язані елементи, а саме субкультури:

а) особистісну, яка визначає рівень загальної культури, кваліфікації та компетентності, етичної поведінки, загальні правила спілкування та зовнішнього вигляду;

б) планування та розподіл часу керівників і фахівців, яка забезпечує постановку цілей, формулювання та раціональну організацію виконання завдань;

в) утримання робочого місця, тобто створення зручних приміщень і робочих місць, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності праці;

г) спілкування, яке визначає певний рівень підготовки та проведення заходів, нарад, обговорень, переговорів, прийомів відвідувачів, бесід тощо;

д) роботу з поштою або з електронними документами, яка передбачає складання ділових листів, послідовність їх реєстрації, визначення терміну розгляду і відповіді;

е) професійну мову, яка розглядається як процес інформаційного обміну між суб'єктами, що усуває можливість зміни понять змісту слів та висловлювань;

ж) лідерство, яке визначає роль як формального лідера, так і неформального під час створення групової культури» [17, с. 115].

Отже, оцінка рівня організаційної поведінки у установах публічної влади визначається з урахуванням того, наскільки ефективно вони дотримуються різних аспектів нормативного, морального, економічного, організаційного,

технічного і етичного характеру. Це включає не тільки відповідність законодавству та правилам, а й внутрішні стандарти, які керують діяльністю та взаємодією всіх членів організації. Такий підхід дозволяє не тільки забезпечити правову та етичну непорушність, а й підтримує стабільність та ефективність управлінських процесів, сприяючи впровадженню кращих практик та досягненню стратегічних цілей організації.

1.3 Світовий досвід формування організаційної поведінки у публічній службі

Ефективність публічної адміністрації безпосередньо залежить від якості організаційної поведінки. Світовий досвід показує, що успішні публічні служби встановлюють та підтримують високі стандарти організаційної поведінки, спираючись на міжнародні передові практики та власний досвід управління певної країни. Акцент на цінності та етичність, впровадження інноваційних методів управління та посилення взаємодії з громадськістю – це лише деякі з ключових аспектів, які формують сучасну модель організаційної поведінки у сфері публічної служби.

Якщо розглядати організаційну поведінку публічної служби певної країни як складову моделі управління, то можна зазначити наступне. У сучасних державах існують три основні моделі управління публічною службою: кар'єрна, посадова та змішана. Змішана модель комбінує у собі елементи як кар'єрної, і посадової моделей управління.

Більшість країн Європейського Союзу (далі – ЄС) спираються на принципи кар'єрної моделі для організації своєї публічної служби. Зокрема, це стосується Франції, Німеччини, Данії та Іспанії. У Швеції та Нідерландах діє посадова модель, тоді як в Італії та Великій Британії практикується змішана модель управління. Серед нових членів ЄС як прихильники кар'єрної моделі виступають Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина та Словенія, а змішану модель використовують Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина та Чехія. Виняток

становить Естонія, де запроваджено посадову модель управління громадської службою.

Вітчизняний науковець С. О. Гайдученко [7, с. 48] визначає, що кар'єрну модель часто характеризують як «закриту», оскільки вона суттєво обмежує можливість вільного переходу працівників між приватним та державним секторами. На відміну від цього, посадова модель вважається «відкритою», оскільки будь-яку посаду може обіймати кандидат із приватного сектору. Однак на практиці жодна з європейських країн не застосовує чисту форму будь-якої з цих моделей публічної служби.

У Франції є категорії посад державних службовців у центральних органах влади та органах місцевого самоврядування, що наймаються за принципами посадової публічної служби. Це відбувається на основі контракту чи угоди, до таких посад належать члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії та інші.

Організаційна поведінка публічних служб у Франції має глибоке історичне коріння і характеризується низкою унікальних особливостей, які відрізняють її від інших європейських країн. Французька система державної служби базується на засадах республіканської форми правління, відділення релігії від держави та принципу, за яким призначення на посади відбувається на основі заслуг та кваліфікації.

Як зазначають І. Г. Ігнатченко та Я. С. Рябченко [13, с. 292], французькі державні службовці спрямовані на загальне благо, рівність, волю і братерство. Етичні стандарти та норми суворо регулюють їхню поведінку. Рішення приймаються на основі детальних аналізів та правових норм, що забезпечує стабільність та передбачуваність. Існує чітка система правил та стандартів поведінки, яка включає професійні стандарти, кодекси етики та службову дисципліну. Формальні норми визначаються законодавством та регламентами, тоді як неформальні норми формуються на основі традицій та звичаїв. Матеріальні прояви організаційної поведінки включають робоче середовище,

дрес-код та державну символіку. Регулярні заходи, такі як тренінги, наради та соціальні заходи, зміцнюють співтовариство та сприяють розвитку організаційної поведінці. Історії про минулі досягнення та значні події відіграють важливу роль у збереженні колективної пам'яті та ідентичності організації. Наприклад, під час підготовки до святкування Дня взяття Бастилії публічні службовці у Франції активно залучаються до організації святкових заходів, що сприяє зміцненню командного духу та посиленню почуття національної гордості. В цілому, організаційна поведінка громадських служб у Франції є важливим фактором, що впливає на ефективність та якість державного управління, забезпечуючи високий професіоналізм, відповідальність та лояльність працівників.

У Польщі, як і багатьох інших країнах ЄС, використовуються різні моделі управління публічною службою. Польська система управління публічною службою поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей, що створює гнучкий підхід до організації державної служби.

Як вважає О. В. Куліковський [15, с. 8], організаційна поведінка у громадських службах Польщі базується на принципах професіоналізму, етики та прозорості. Вона спрямована на забезпечення ефективного та відповідального управління державними справами. Польські громадські службовці спрямовані дотримання правових норм, професійних стандартів і етичних кодексів, регулюючих їх поведінку. Рішення приймаються з урахуванням законодавчих вимог та зосереджені на досягненні загального блага. Прикладом елементу організаційної поведінки є участь посадовців у місцевих виборах. Під час організації місцевих виборів польські публічні службовці демонструють високий рівень професіоналізму та відповідальності. Вони забезпечують прозорість виборчого процесу, дотримуючись суворих процедур та норм, що гарантують чесність і справедливість виборів. Це включає підготовку виборчих дільниць, інформування громадян та забезпечення безпеки під час голосування. Такий

підхід сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню авторитету публічної служби у Польщі.

Система громадської служби Німеччини, хоч і базується на кар'єрної моделі, відрізняється від французької, особливо у сфері підготовки та відбору громадських службовців. Тут використовується метод «поетапного відбору», що включає два державні іспити. Кандидати, які успішно пройшли теоретичну підготовку та стажування у федеральних чи регіональних органах управління, мають право на участь у цих іспитах.

Дослідниця Р. Корнута зазначає, що «посади на публічній службі Німеччини об'єднані в «кар'єру» (Laufbahnen) – групу посад від нижчої до вищої, що вимагають однакового освітнього рівня для прийняття на них, але відповідальність і складність функцій на кожній з цих посад зростають і вимагають усе більшого досвіду і професійних навичок» [14, с. 140].

Як пишуть автори А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко [20, с. 11], організаційна поведінка у громадських службах Німеччини ґрунтується на принципах ефективності, прозорості та професіоналізму. Німецькі громадські службовці відрізняються високим ступенем відповідальності перед громадянами та державою. Вони дотримуються суворих процедур та правових норм, що забезпечують правильне функціонування державних інституцій.

Під час кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19, німецькі публічні службовці продемонстрували швидкість та ефективність у впровадженні заходів боротьби з вірусом. Вони організували масштабне тестування на COVID-19, забезпечили медичне обладнання та координацію між закладами охорони здоров'я. Цей приклад показує, що німецькі публічні службовці вміють швидко реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безпеку та благополуччя громадян.

С. О. Гайдученко аналізуючи моделі управління публічною службою [7, с. 55] зазначає, що кар'єрна модель управління державною службою в Іспанії ґрунтується на принципах кваліфікації та професіоналізму. У цій моделі

ключовою є можливість просування по службі на основі заслуг та досягнень. Основні принципи включають суворість відбору кандидатів та професійну підготовку, спрямовану на розвиток лідерських якостей та ефективність у роботі з громадянами та внутрішніми процесами державного управління.

Організаційна поведінка у громадських службах Іспанії характеризується високим рівнем професіоналізму та підвищеною увагою до якості обслуговування громадян. Громадські службовці країни дотримуються високих стандартів етики та взаємодії з громадськістю, що сприяє підвищенню довіри до державних установ.

Наприклад, у роботі муніципальних служб Іспанії часто акцентується на партнерстві з місцевими громадами та розробці програм, які сприяють соціальному та економічному розвитку регіонів. Це включає співпрацю з громадськими організаціями для впровадження проектів щодо покращення інфраструктури, екологічної безпеки та культурних ініціатив, що сприяють зміцненню соціального капіталу та підтримці громадської активності.

О. В. Куліковський [15, с. 8] вважає, що змішана модель управління публічною службою в Італії поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Вона включає відкритий доступ до публічних посад для кандидатів з приватного сектору, а також зберігає традиційні особливості стабільності та професіоналізму в державних установах. Наприклад, в Італії публічні службовці можуть брати участь у конкурсах на вакантні посади, де оцінюються як професійні кваліфікації, так і досвід роботи в приватному секторі. Це сприяє залученню висококваліфікованих фахівців із різних галузей до розвитку державних програм та політик.

Організаційна поведінка у громадських службах Італії відзначається сприянням професіоналізму, стабільності та відкритості. Громадські службовці здійснюють свою діяльність у умовах, де важливість дотримання і взаємодії з громадськістю високо цінується.

Наприклад, у Міністерстві культури Італії, публічні службовці активно співпрацюють з культурними закладами та громадськістю для збереження та просування культурної спадщини країни. Це включає організацію виставок, фестивалів та інших заходів, що сприяють культурному розвитку та взаєморозумінню серед громадян.

Отже, на основі досвіду Франції, Польщі, Німеччини, Іспанії та Італії можна зробити висновок, що формування організаційної поведінки в публічній службі є складним та багатогранним процесом, який залежить від культурних, історичних та національних особливостей кожної країни. Ці країни активно використовують різні моделі управління та стратегії для підтримки професіоналізму та ефективності в публічному секторі, спираючись на принципи підбору кадрів та адаптуючи їх до внутрішніх потреб та викликів певної країни.

РОЗДІЛ 2 ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1 Внутрішні фактори: культура організації, лідерство, мотивація

З урахуванням значущості та впливу податкової системи на економічний розвиток та стабільність країни, Головне управління Державної податкової служби у Харківській області (далі – ГУ ДПС у Харківській обл.) посідає ключове становище у забезпеченні ефективного функціонування системи оподаткування не тільки в області, але й в країні в цілому.

Розглянемо внутрішні фактори впливу на формування організаційної поведінки персоналу ГУ ДПС у Харківській обл., у тому числі культура організації, лідерство та мотивацію державних службовців.

Нижче наведена аналіз діяльності та ролі ГУ ДПС у Харківській обл. (код ЄДРПОУ 43983495), місцезнаходження: Україна, 61057, Харківська обл., м. Харків, вулиця Пушкінська, будинок 46. Начальник: Гражевський Станіслав Володимирович

Наказом Державної податкової служби України від 22.11.2021 р. № 965 «Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022–2024 роки» визначена місія ГУ ДПС у Харківській обл. «Місія: Ми є повністю прозорою, сучасною та технологічною податковою службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції» [29].

Також зазначеним документом [29] визначені стратегічні цілі діяльності Державної податкової служби України на 2022–2024 роки:

- ефективного управління діяльністю;
- ефективного адміністрування податків, зборів, платежів;

- формування іміджу Державної податкової служби (далі – ДПС) як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві;
- протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів;
- формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди.

ГУ ДПС у Харківській області відіграє ключову роль у здійсненні податкової політики та контролі за її виконанням на території області. Основні функції та завдання податкової служби включають:

- збір податків та інших обов'язкових платежів: ГУ ДПС відповідає за організацію та здійснення збору податків із платників відповідно до чинного законодавства;
- обробка податкової звітності: ГУ ДПС здійснює обробку та аналіз податкової звітності, поданих платниками податків, для забезпечення правильності та своєчасності сплати податків;
- податковий контроль: організація та проведення податкових перевірок для виявлення порушень податкового законодавства та недонарахування податкових зобов'язань;
- надання консультацій та інформаційної підтримки: ГУ ДПС надає консультації платникам податків щодо заповнення податкової звітності, правил сплати податків та інших питань, пов'язаних із податковим законодавством;
- захист прав та інтересів держави: ГУ ДПС здійснює заходи щодо виявлення та припинення податкових правопорушень, а також веде судові справи у сфері податкового права;
- інноваційний розвиток: впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів до податкової адміністрації для підвищення її ефективності та ефективності використання податкових ресурсів.

Стратегічні напрями розвитку ГУ ДПС у Харківській обл. включають модернізацію та оптимізацію податкових процедур, підвищення якості обслуговування платників податків, розвиток інформаційно-комунікаційних

технологій для забезпечення більшої доступності та зручності взаємодії з податковою системою, а також посилення заходів щодо протидії податковим злочинам та ухилення від податкових платежів.

Застосування інноваційних технологій у податковому адмініструванні включає впровадження електронних систем податкової звітності, використання аналітичних програм для автоматизації аудиту та виявлення податкових порушень, а також розробку мобільних додатків та онлайн-платформ для зручного отримання інформації та взаємодії з податковою службою.

Більш детально розглянемо внутрішні фактори, а саме культуру організації, стиль лідерства та мотивацію державних службовців.

Щодо складових організаційної культури ГУ ДПС у Харківській обл., можна навести її елементи та їх характеристику (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад організаційної культури ГУ ДПС у Харківській обл.

Елемент організаційної культури	Характеристика
Формалізованість та ієрархічність	характерний для державних органів підхід до управління, де існують чіткі структури та ієрархічні ланцюги командування
Стабільність та консервативність	організаційна культура, яка дотримується традиційних цінностей та процедур, сприяє стабільності та надійності в діяльності
Відповідальність та обов'язковість	великий акцент на дотриманні правил, законності та виконання встановлених процедур
Професійна компетентність та облік	сприяння розвитку професійних навичок, знань та компетенцій серед співробітників, а також точне дотримання встановлених нормативів та стандартів
Громадська відкритість та прозорість	забезпечення доступності інформації про діяльність органу для громадськості та підзвітності перед суспільством
Ефективне використання ресурсів	оптимізація витрат та максимізація результатів у діяльності органу шляхом раціоналізації процесів та використання інноваційних підходів

Джерела: складено автором на основі [49, с. 112; 41, с. 40; 35, с. 201]

Впровадження світового досвіду в організаційну культуру публічних органів в Україні має велике значення з огляду на наші національні реалії. Світовий досвід

може принести значну користь, проте необхідно адаптувати його до українських умов та особливостей. Ось деякі аспекти, які слід враховувати:

- прозорість та відкритість: в Україні важливо зміцнити принципи прозорості та відкритості в роботі публічних органів, щоб забезпечити довіру громадськості та підвищити рівень державної відповідальності;
- ефективне управління ресурсами: світовий досвід може надати методи інноваційного управління ресурсами та оптимізації бюджетних видатків для підвищення ефективності роботи публічних органів;
- розвиток людських ресурсів: запозичення кращих практик у сфері розвитку персоналу може сприяти підвищенню кваліфікації державних службовців та поліпшенню їхньої роботи;
- створення сприятливого середовища для інновацій: громадські органи повинні сприяти розвитку інновацій та підтримувати підприємницьку активність шляхом створення сприятливого клімату для бізнесу;
- зміцнення правової культури: важливо впроваджувати міжнародні стандарти у сфері права та забезпечувати дотримання законності та прав людини у діяльності громадських органів.

Враховуючи українські реалії, важливо не лише запозичувати найкращі практики зі світового досвіду, а й адаптувати їх до конкретних умов та потреб нашої країни. Це допоможе створити ефективну та сучасну систему управління, яка відповідатиме потребам суспільства та сприятиме його розвитку.

Далі дослідимо стиль лідерства, що діє у ГУ ДПС у Харківській обл. за наступною схемою:

- інформація про керівників;
- організаційна структура;
- ієрархія прийняття рішень.

По-перше, можна зазначити, що доктор філософських наук Ю. І. Лях вважає, що «лідерство – поняття багатовимірне, під яким розуміється складний механізм взаємодії лідерів і підлеглих. Лідерство – це не посада, а вплив... Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів» [18, с. 8].

Якщо розглядати, безпосередньо, стилі лідерства, що притаманні українським державним органам, можна відзначити, що домінують авторитарний та бюрократичний підходи, які характеризуються жорстким контролем та формальною ієрархією. Однак, останнім часом спостерігається поступовий перехід до більш демократичних стилів управління, орієнтованих на співпрацю, розвиток персоналу та адаптацію до сучасних викликів. Такий перехід дозволяє державним органам бути більш сучасними та переходити на європейські підходи щодо застосування стилів лідерства у публічних службах.

Далі наведемо інформацію про керівництво ГУ ДПС у Харківській обл. станом на 09.08.2024 р., яке складається із наступних посадових осіб:

- а) Гражевський Станіслав Володимирович – в.о. начальника, ранг державного службовця – 3;
- б) Подсоха Світлана Анатоліївна – заступник начальника, ранг державного службовця – 4;
- в) Німий Олег Сергійович – заступник начальника, ранг державного службовця – 3.

Гражевський Станіслав Володимирович, який зараз виконує обов'язки начальника ГУ ДПС у Харківській обл., має 3 ранг державного службовця. До призначення на цю посаду він працював Харківської митниці, а також на керівних посадах, зокрема начальником відділу та начальником управління ГУ ДПС у Харківській обл.

Одним із важливих аспектів його діяльності є активна участь у роботі Координаційного штабу, створеного при Громадській раді ГУ ДПС у Харківській обл. Цей штаб було сформовано 2 березня 2022 року з метою тісної співпраці з Харківською обласною військовою адміністрацією (далі – ХОВА), правоохоронними органами та оборонними структурами. У цей період Гражевський С. В. разом зі своєю командою стикався з численними викликами та випробуваннями, що свідчить про його здатність до ефективного керівництва в умовах кризової ситуації. Такий досвід роботи в умовах воєнного стану, його активна участь у взаємодії з різними державними та громадськими структурами демонструють, що його стиль лідерства орієнтований на співпрацю, адаптацію до змін та прийняття рішень в умовах підвищеного стресу.

Організаційна структура ГУ ДПС у Харківській обл. дуже розгалужена і включає різні підрозділи і відділи, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти податкової діяльності (Додаток В).

Доцільно розглянути ієрархію прийняття рішень у ГУ ДПС у Харківській обл. з точки зору загальної системи прийняття рішень у Державній податковій службі України (далі – ДПС).

У ДПС ієрархію прийняття рішень та делегування повноважень організовано відповідно до структурної організації державного органу. Ця система забезпечує ефективну координацію роботи всіх рівнях, від центрального апарату до територіальних підрозділів та складається з трьох рівнів:

1. Центральний апарат ДПС:

- Голова ДПС: приймає основні стратегічні рішення, відповідає за загальний напрямок роботи служби, затвердження стратегічних планів, політик, та їх узгодження з Міністерством фінансів України;
- заступники Голови ДПС: кожен заступник відповідає за певний напрям діяльності (наприклад, адміністрування податків, боротьба з економічними злочинами, управління кадрами); приймають рішення в межах своїх повноважень та контролюють їх виконання на рівні територіальних органів;
- департаменти та управління центрального апарату: керівники департаментів відповідають за розробку та впровадження політик у своїй галузі (наприклад, адміністрування ПДВ, робота з великими платниками податків тощо). Вони делегують завдання керівникам територіальних підрозділів;

2. Територіальні підрозділи ДПС:

- начальники головних управлінь (далі – ГУ) ДПС в областях та місті Києві: Начальники ГУ ДПС реалізують державну політику на місцях, приймаючи рішення у межах своєї компетенції. Вони відповідають за виконання загальних планів, контроль за дотриманням законодавства та координацію діяльності підлеглих структурних підрозділів;
- заступники начальників ГУ ДПС: діють аналогічно до заступників Голови ДПС, керуючи окремими напрямками роботи на обласному рівні;
- керівники управлінь та відділів ГУ ДПС: займаються безпосередньою роботою з платниками податків, запровадженням політик на рівні районів та міст. Керівники управлінь делегують повноваження начальникам відділів та контролюють їхню роботу;

3. Районні та міські податкові інспекції:

- керівники районних (міських) податкових інспекцій: відповідають за виконання рішень, прийнятих на обласному рівні, та за безпосереднє адміністрування податків у своїй юрисдикції;

- працівники інспекцій: виконують конкретні завдання, пов'язані з адмініструванням податків, наданням послуг платникам та проведенням перевірок тощо.

Взаємодія між різними рівнями керівництва ДПС наведена на рис. 2.1.

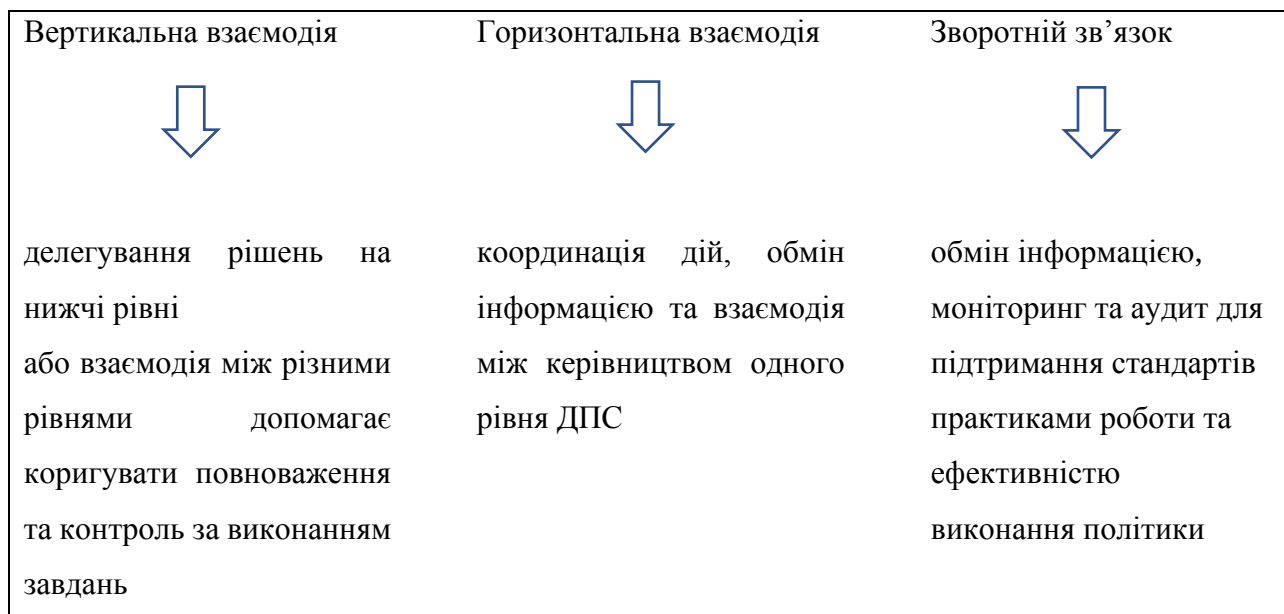


Рисунок 2.1 – Взаємодія між різними рівнями керівництва ДПС

Джерело: складено автором на основі [30]

Ця ієрархія забезпечує ефективне управління, дозволяє адаптувати національні стратегії до місцевих умов та забезпечує суворий контроль за дотриманням законодавства, у тому числі в ГУ ДПС Харківської обл.

Вважаю важливим розглянути приклади прийняття рішень податкового органу, що досліджується у роботі, та напрямків діяльності керівництва під час кризових ситуацій, а саме обмеження у зв'язку із пандемією Covid-19, проведенням на сході України антитерористичної операції, а також воєнними діями, що тривають на території держави з лютого 2022 року

Наприклад, під час пандемії Covid-19, керівництво ДПС запровадило оперативні рішення для забезпечення безперервної роботи служби. Було введено

дистанційну роботу, що дозволило підтримувати функціонування системи збору податків та надання послуг громадянам. Керівники оперативно корегували плани, щоб врахувати нові виклики, пов'язані з обмеженням особистих контактів та необхідністю адаптації до нових умов.

Під час сучасних подій, а саме воєнної агресії з боку сусідньої країни, що почалась у 2022 році, керівники ДПС зіткнулися з новими викликами, такими як забезпечення безпеки співробітників, підтримання податкових надходжень в умовах економічних труднощів та зниження платіжної здатності. У цих умовах було прийнято рішення щодо адаптації процесів, впровадження нових методів роботи, наприклад, через посилення взаємодії з місцевими органами влади та впровадження спрощених процедур для платників податків. Наприклад, як вже згадувалось раніше створення Координаційного штабу при Громадській раді ГУ ДПС у Харківській обл.

Ці приклади свідчать про гнучкість керівництва ДПС у прийнятті рішень під час кризових ситуацій, здатність адаптувати управлінські методи до нових викликів та підтримувати функціонування служби в умовах змін.

Ще одне важливе питання в аспекті факторів впливу на формування організаційної поведінки персоналу публічної служби в ГУ ДПС Харківської обл.

– мотивація персоналу.

Якщо розглядати взагалі мотиваційні аспекти державних службовців, можна навести результати анкетування, що були проведені Центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій [47]. Анкетуванням визначено основні мотиви (рис. 2.2).

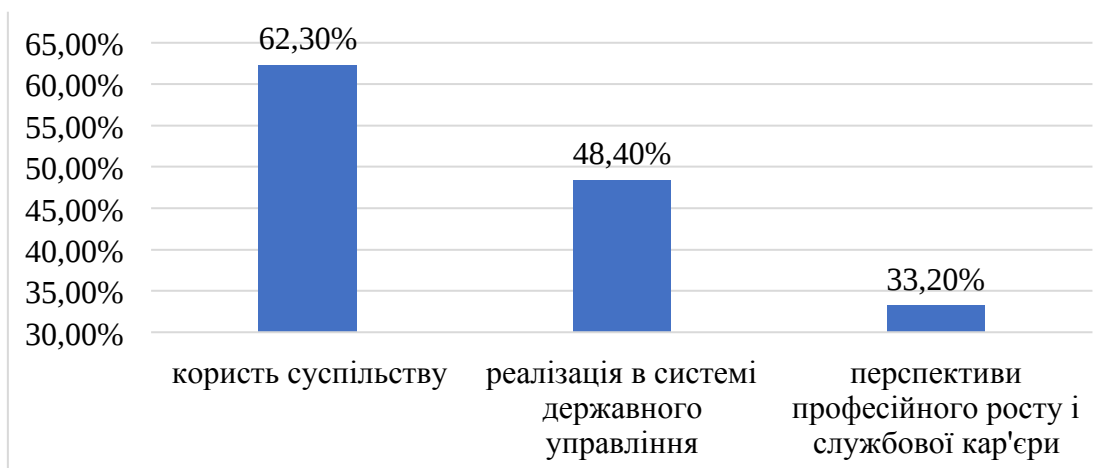


Рисунок 2.2 – Основні аспекти мотивації адміністративного персоналу

Джерело: складено автором на основі [47]

Отже, діяльність адміністративного персоналу місцевих державних адміністрацій характеризується різними мотиваційними факторами. Зокрема, 62,3 % опитаних бачать свою роботу як можливість зробити внесок на користь суспільства та допомогти людям, 48,4 % прагнуть самореалізації в системі державного управління, а для 33,2 % ключовим мотивом є перспектива професійного зростання та просування по службі.

Опитані працівники визначили мотивацію роботи саме у публічних органах (рис. 2.3). Деякі працівники вважають основними мотивами свого працевлаштування у публічні органи наступне: престиж статусу державного службовця (27,4 %), стабільність соціального стану (25,9 %) та відчуття влади та поваги з боку інших людей (20,8 %). Найменш значущими факторами, які спонукають до роботи в системі державної служби, є заробітна плата (12,3 %) та відсутність інших варіантів працевлаштування, що вказали 10 % опитаних.

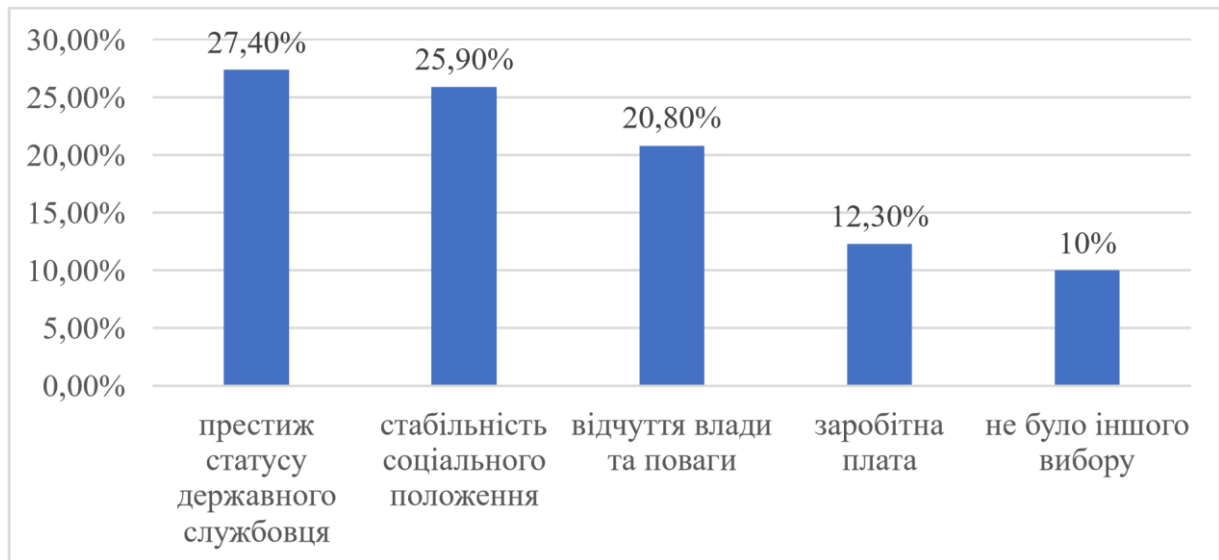


Рисунок 2.3 – Основні аспекти мотивації працевлаштування на публічну службу

Джерело: складено автором на основі [47]

Також опитування показало, що мотив у вигляді бажання робити внесок у суспільство і допомагати людям є найважливішим для працівників у віці від 50 до 59 років та складає 73,9 %, тоді як для молодих службовців у віці від 19 до 29 років він має менше значення та дорівнює 50,5 %).

Стратегія мотивування у ГУ ДПС Харківської обл. адаптована та враховує потреби різних груп працівників.

Для співробітників старшого віку акцентується увага на їх соціальній значущості та можливості позитивного впливу на суспільство, що підкріплює їхнє бажання приносити користь людям. Прикладами можна назвати організація регулярних зустрічей, круглих столів та інших заходів з керівництвом, де наголошуватиметься на їх внесок у розвиток регіону та державного управління. Такі заходи, вручення нагород за довгострокову службу, і навіть публічне висвітлення досягнень працівників старшого віку є дієвими методами мотивування. Крім того, важливим є впровадження програм наставництва, де старші співробітники передаватимуть свій досвід молодшим колегам.

Для молодших працівників ГУ ДПС Харківської обл. пропонується перспективи професійного розвитку, кар'єрного зростання та можливість

самореалізації у системі державного управління. Для цієї групи державних службовців мотивуючим фактором є програми навчання та підвищення кваліфікації, які відкривають перспективи кар'єрного зростання. Наприклад, участь у спеціалізованих тренінгах, доступ до сучасних навчальних ресурсів, а також можливість стажування в інших регіонах чи за кордоном. Це допомагає їм розширити свої знання та навички, що підвищить їхні шанси на підвищення.

Для всіх працівників ГУ ДПС Харківської обл. незалежно від віку важливою мотивацією є стабільні умови праці та соціальні гарантії, такі як надання додаткових вихідних чи відпусток, а також гнучкий графік роботи. Це створює відчуття захищеності та впевненості у своєму майбутньому, що також стимулює їх залишатися на державній службі та активно працювати.

2.2 Зовнішні фактори: соціальне середовище, громадська думка

У сучасному світі організації та інститути опиняються під впливом численних зовнішніх факторів, які значно визначають їхню діяльність та результати. Публічні органи влади не є винятком, до речі, на мою думку, саме вони найбільше перебувають під впливом цих факторів. Соціальне середовище та громадська думка є ключовими компонентами цього впливу, оскільки вони формують ставлення до громадських органів вітчизняного та світового суспільства.

Соціальне середовище охоплює різні аспекти, такі як соціальні норми, культурні цінності, рівень освіти та економічний стан населення. Вона безпосередньо впливає на поведінку індивідів та груп, визначаючи їх очікування, потреби та ставлення до різних аспектів життя. Для держави дуже важливо розуміти ці аспекти, щоб ефективно адаптувати стратегію поведінки відповідно до соціальних тенденцій та змін.

Громадська думка, у свою чергу, відображає ставлення та погляди суспільства щодо конкретних питань, подій чи діяльності певних організацій. І

знову – особливо це стосується публічних органів, бо це формує лояльність загалом до діяльності усієї держави. Вона може формуватись через медіа, соціальні мережі, публічні обговорення та інші канали комунікації. Вплив громадської думки на діяльність громадських органів є значним, оскільки позитивне чи негативне сприйняття може впливати на їхню репутацію, довіру з боку громадськості та ефективність їхньої роботи.

По-перше, розглянемо соціальне середовище Харківської обл., що безпосередньо впливає на діяльність ГУ ДПС цієї області, а саме: сучасний стан соціально-економічний області з урахуванням українських реалій, показники надходження податкових платежів в Харківській обл.

Харківська область, яка опинилася в епіцентрі російської агресії, зазнала масштабних руйнувань. Житлові будинки, інфраструктура, промислові підприємства – все це стало мішенню обстрілів. Наслідки війни відчуються всіх рівнях життя: від економіки до соціальної сфери.

Економічні втрати регіону є значними. Багато підприємств припинили свою діяльність, що призвело до зростання безробіття та зменшення податкових надходжень до бюджету. Інфраструктура, яка була пошкоджена чи зруйнована, потребує значних інвестицій для відновлення. Це, своєю чергою, уповільнює економічний розвиток регіону.

Соціальна сфера також зазнала серйозних випробувань. Тисячі людей втратили житло, роботу та змушені були залишити свої будинки. Це призвело до гострої потреби у гуманітарній допомозі, а також до погіршення психологічного стану населення.

Відновлення Харківщини – це тривалий та складний процес. Регіон активно працює над ліквідацією наслідків війни, відновленням житла, відновленням інфраструктури та запуском нових виробництв. Залучаються значні кошти з державного та міжнародного бюджетів. Однак, для повного відновлення знадобиться багато часу та зусиль.

Паралельно із відновленням необхідно також вирішувати питання соціальної адаптації населення, забезпечення медичної допомоги, розвитку освіти та культури. Важливим завданням є створення нових робочих місць та підтримка малого та середнього бізнесу.

Наприклад, ще на початку квітня 2024 р. було підписано між Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP) (далі – ООН) в Україні та Харківської міської ради Меморандум про взаєморозуміння щодо поглиблення співпраці у сфері відновлення пошкодженої інфраструктури та підвищення енергоефективності міста [45].

Меморандум передбачає наступні напрями співробітництва між ООН та Харківській обл.:

- прозоре та інклюзивне відновлення на рівні громад;
- підтримка місцевого бізнесу;
- захист навколишнього середовища;
- допомога внутрішньо переміщеним особам та вразливим верствам населення;
- забезпечення безпеки на постраждалих територіях;
- розвиток відновлюваної енергетики та енергоструктури;
- оцінка шкоди від військових дій;
- аварійні плани для критичної інфраструктури;
- фінансування енергетичних проєктів;
- підвищення стійкості енергетики та економіки.

Але при цьому, показники надходження податкових платежів виконується, про що свідчать дані Звіту про виконання Плану роботи ГУ ДПС у Харківській обл. на перше півріччя 2024 року [11], а саме: за підсумками першого півріччя 2024 року, план доходів державного бюджету виконано на 100 %. Загальний фонд держбюджету виконано на 99,7 %, з планових 17 637,9 млн грн фактично

отримано 17 593,0 млн грн. Без урахування рентних платежів доходи склали 114,7 % від плану (план 9 397,8 млн грн, фактично 10 783,4 млн грн), що перевищує план на 1 385,6 млн грн. Порівняно з аналогічним періодом минулого року, зібрані платежі зросли на 132,9 %, або на 2 671,0 млн грн.

Невиконання плану пояснюється зростанням курсу долара, що вплинуло на зниження надходжень від рентних платежів, а також браком бази оподаткування для видобування нафти та газу. У першому півріччі 2024 року рентні платежі (нафта, газ, конденсат) склали 6 341,2 млн грн, що становить лише 81 % від плану. Загалом надійшло 6 809,5 млн грн рентних платежів, що відповідає 76,9 % від запланованого рівня, недобір склав 1 430,5 млн грн. Додатковим фактором стала ануляція дозволів на видобуток газу та конденсату.

Виконання плану за основними податками загального фонду держбюджету було таким: податок на прибуток – 169,2 % (додатково 675,4 млн грн), ПДВ – 109,1 % (додатково 446,9 млн грн), акцизний податок – 157,6 % (додатково 37,4 млн грн), військовий збір – 104,8 % (додатково 39,7 млн грн), інші надходження – 151,1 % (додатково 54,4 млн грн).

По-другому, розглянемо громадську думку, як зовнішній фактор впливу на діяльність ГУ ДПС Харківської обл.

В країнах, які пережили тривалий період авторитарного правління, до яких відноситься й пострадянська Україна, податкові органи часто асоціюються з репресивним апаратом держави. Це призводить до недовіри та ухилення від сплати податків. При цьому, якщо в країні широко розповсюджена корупція, люди вважають, що сплачені податки будуть розкрадені, а не використані на благо суспільства. Це демотивує їх до сплати податків. З приводу корупції, до недавнього часу й в Україні було чітке уявлення щодо високого рівня корупції, але подання заявки на вступ до ЄС 28 лютого 2022 року, поставило впевненість про знищення корупції особливо у публічних органах влади, як одне з головних умов вступу до членів ЄС.

До того ж, під час військової агресії податкова служба запровадила низку пільг та спрощень, щоб підтримати бізнес та населення. Ці заходи сприяли покращенню іміджу служби, оскільки населення побачило реальну підтримку з боку держави у складні часи. Таким чином, хоча недовіра частково зберігається, конкретні дії податкових органів під час кризи допомагають зміцнити довіру та формують більш позитивне ставлення.

Важливим, вважаю, у дослідженні громадської думки щодо діяльності державних податкових органів періодичного проведення аналізу опитувань, соціальних досліджень та інших заходів, щодо громадське ставлення до ГУ ДПС. Український доктор юридичних наук І. М. Шопіна, слушно зазначає, що «аналіз особливостей громадського контролю за діяльністю податкових органів та станом реформування податкової системи має базуватися на отриманні достовірних відомостей та даних. Дані соціологічних опитувань щодо діяльності ДПС України та перспектив реформування податкової системи демонструють значні розбіжності» [46, с. 427].

Згідно публічного звіту ДПС України за 2022 рік наведені результати незалежного оцінювання «Глобальне опитування – 2022», що було складено у межах проєкту міжнародної технічної допомоги «Шведсько-українське партнерство для сучасної та ефективної податкової служби – METS» дослідницькою компанією Info Sapiens з 23 вересня по 09 листопада 2022 року. Так «на запитання: «Чи стикалися ви з корупцією в ДПС за останні 12 місяців?», відповідь «Ні, такого не було» дали 86,7 % опитаного населення. Професіоналізму та якості роботи Служби довіряють 75 % респондентів» [34].

«Інші результати продемонструвало опитування про довіру до цієї інституції в аспекті реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року, яку підготувало Міністерство фінансів України. Вказаний документ пропонує надати можливості погашення (стягнення) податкового боргу за рішенням керівника податкового органу без рішення суду. За результатами опитування, яке проводилося Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення

Центру соціально-економічних досліджень CASE Україна з 5 лютого по 4 березня 2024 року, 75,3 % українців не підтримують ідею Міністерства фінансів України надати право податковим органам стягувати податкові борги без рішення суду. Податковій системі українці довіряють менше ніж судовим органам: 48 % українців надають перевагу судам у стягненні податкового боргу, у той час, як податковими органами довіряє лише 21,3 %» [Українці проти].

Наприклад, Національну стратегію доходів до 2030 року, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р. [33], ухвалили без проведення громадського обговорення. Це позбавило можливості залучити потенціал громадянського суспільства та досвідчених фахівців у сферах податкового, адміністративного, адміністративного процесуального права, що могло б допомогти усунути потенційні соціальні конфлікти та логічні недоліки у документі. Особливо в сучасних умовах, коли збереження української державності потребує максимального згуртування держави та суспільства, з урахуванням міграції значної частини платників податків за кордон, посилення громадського контролю у цій сфері стає необхідністю.

2.3 Нормативно-правове забезпечення організаційної поведінки у публічній службі

Нормативно-правове забезпечення є ключовим елементом організаційного поведінки у громадській службі. Відповідні закони та нормативні акти встановлюють стандарти, правила та принципи, що регулюють поведінку державних службовців, їх професійні обов'язки, а також взаємодію з громадянами та іншими державними органами. Ці норми сприяють ефективному функціонуванню державних інституцій, забезпечуючи прозорість, підзвітність та дотримання етичних стандартів у громадському управлінні.

Згадані вище автори В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов та Л. М. Сергєєва [19, с. 23] вважають, що роблять акцент на тому, що у процесі управлінської діяльності деяких публічних установ їх працівники несуть значну відповідальність під час прийняття рішень, оскільки ці рішення впливають на якість життя громадськості. Організаційна культура публічних органів зосереджена на організації суспільного життя та функціонуванні владних управлінських структур.

Вітчизняний фахівець з організаційної культури С. О. Гайдученко наголошує, що «нині висувуються особливі вимоги до таких типів культур, як політична, правова та морально-етична, тому що вони визначають цінніснонормативні регулятори діяльності і стилю поведінки державного службовця. Ці регулятори відображені у переліку нормативно-правових актів та організаційних заходів, що створюють правові межі діяльності органів публічної влади, зокрема вони координують діяльність певного кола публічних інституцій у цілому та окремо кожного фахівця» [5, с. 112]. До цих нормативних регуляторів можна віднести:

а) Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР;

б) Закони України:

1) Про державну службу від 10.12.2015 р. № 889–VIII;

2) Про запобігання корупції від 14.10.2014 р. № 1700–VII (далі – закон № 1700–VII);

3) Про місцеві державні адміністрації від 09.04.1999 р. № 586–XIV;

4) Про місцеве самоврядування в Україні від 21.05.1997 р. № 280/97–ВР;

в) ISO 9001-2001 – система управління якістю;

г) наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158.

Реформування системи державної служби в Україні є необхідним елементом професійно-етичної модернізації державного управління. У Договорі про розбудову держави для України, укладеному між Урядом та Європейською Комісією 13 травня 2015 року, зазначено зобов'язання провести реформу державної служби.

Першим кроком у цьому напрямі стало створення, тому 1 травня 2016 року було прийнято новий Закон України «Про державну службу» (дале – закон 889–VIII), розроблений за участю вітчизняних та міжнародних експертів. Протягом 2016 року у рамках реформ до Закону України «Про запобігання корупції» чотири рази вносилися зміни.

Крім того, у ст. 8 закону 889–VIII викладено основні обов'язки державного службовця. Зокрема, у пп. 2 п. 1 ст. 8 зазначено, що державний службовець зобов'язаний дотримуватись принципів державної служби та правил етичної поведінки.

Відповідно до п. 2 ст. 44 закону 889–VIII, оцінка результатів службової діяльності здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

У пп. 6 п. 1 ст. 47 закону 889–VIII загальні правила етичної поведінки у державному органі включені до правил внутрішнього службового розпорядку цього органу.

Крім того, до обов'язків керівника державної служби щодо забезпечення службової дисципліни відповідно до пп. 6 п. 2 ст. 63 закону 889–VIII віднесено заходи, спрямовані на забезпечення дотримання державними службовцями правил етичної поведінки.

Відповідно до пп. 2 п. 2 ст. 65 закону 889–VIII порушення правил етичної поведінки державними службовцями може стати підставою для притягнення їх до дисциплінарної відповідальності. Таким чином, етичний аспект у законі 889–

VIII можна описати наступним чином: державний службовець зобов'язаний дотримуватись правил етики, що враховуватиметься при оцінці його службової діяльності, буде включено до правил внутрішнього розпорядку органу, а порушення цих правил може призвести до дисциплінарних санкцій.

Важливим елементом законодавчих змін щодо поведінки державних службовців є затвердження 05.08.2016 р. Національним агентством України з питань державної служби нових етичних правил: Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [28] (далі – Загальні правила).

Загальні правила узагальнили основні професійно-етичні вимоги до правил поведінки для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (до яких, звичайно, відноситься ГУ ДПС Харківської обл.), які працюють на благо народу України та територіальних громад, забезпечуючи охорону та підтримку реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян.

Аналізуючи Загальні правила можна зазначити наступне. Документ складається з п'яти розділів: загальні положення, загальні обов'язки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, доброчесність, використання службового становища, ресурсів та інформації, обмін інформацією.

У першому розділі документу [28, роз. I] визначена його мета, а саме: зміцнення авторитету державної служби, формування позитивної репутації посадових осіб та інформування громадян про норми їхньої етичної поведінки. Крім того, у визначені посилання, що використовуються у документі: закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про доступ до публічної інформації» а також Кодекс законів про працю України (далі – КЗОТ).

Другий розділ Загальних правил [28, роз. II] наголошує, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані дотримуватися етичних норм, бути ввічливими та з повагою ставитися до прав та свобод громадян, а також зміцнювати авторитет та репутацію державної служби. Вони мають стримано реагувати на критику, утримуватися від поширення інформації, яка може зашкодити репутації державних органів, навіть у неробочий час.

Третій розділ [28, роз. III] містить положення щодо виконання обов'язків державними службовцями та посадовими особами, а саме вказані особи повинні виконувати свої обов'язки чесно, неупереджено, без надання переваг будь-яким особам чи організаціям, та не ухилятися від відповідальності за свої рішення. Вони повинні захищати громадські інтереси, уникати конфлікту інтересів, не використовувати службове становище для особистої вигоди, і навіть не розголошувати конфіденційну інформацію, крім випадків, передбачених законом.

Четвертий розділ Загальних правил [28, роз. IV] зазначає, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають право використовувати ресурси держави чи громади (такі як майно, кошти, інформацію, технології тощо) лише у межах своїх посадових обов'язків та відповідно до наданих повноважень. Вони мають раціонально використовувати державну і комунальну власність, уникати зайвих витрат і використовувати ці ресурси у індивідуальних цілях. Свою роботу вони повинні виконувати з урахуванням інтересів держави чи громади, а також утримуватись від дій, які можуть зашкодити репутації чи інтересам держави чи місцевого самоврядування.

П'ятий розділ [28, роз. V] наголошує порядок використання інформації. Посадовці не можуть розголошувати інформацію, що стала відома у зв'язку з виконанням своїх професійних обов'язків, зокрема персональні дані фізичних осіб, інформацію з обмеженим доступом, у зв'язку з цим посадові особи повинні чітко дотримуватися положення українського чинного законодавства, зокрема

законів «Про державну таємницю», «Про інформацію», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації». Звичайно, існують виключення, але такі випадки визначені законом.

Останній шостий розділ [28, роз. VI] зазначає, що державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування заборонено обмежувати доступ до публічної інформації, за винятком випадків, передбачених законом. Вони повинні надавати інформацію з підтверджуючими даними, своєчасно ділитися необхідною інформацією з колегами і формулювати повідомлення чітко та лаконічно. У взаємодії з представниками іноземних держав і організацій службовці зобов'язані дотримуватись встановленого протоколу.

Науковець А. Г. Сдобнова зазначив, що «затверджені Загальні правила враховують прогресивний та успішний досвід країн-членів ЄС. Для цього взято за основу модель Республіки Польща, яка передбачає максимальну прозорість діяльності державних органів. Кодекс етики державної служби Польщі, який було обрано як приклад» [36, с. 147].

Основним принципом Загальних правил є лояльність. Під лояльністю розуміється: відданість Польській Республіці; надійне та ретельне виконання програм польського уряду незалежно від влади та політичних поглядів; відданість керівництву, колегам та підлеглим; готовність виконувати службові накази без помилок та в рамках закону; забезпечення об'єктивності у керівництві, облік кращих практик та рекомендацій при підготовці пропозицій щодо державного управління; демонстрація стриманості у публічному вираженні поглядів як своїх, і чужих державних органів, особливо коли ці погляди можуть вплинути.

Тобто, польський варіант поняття «стриманість у публічному вираженні поглядів» в українських правилах був переписаний як «утримання від будь-яких проявів публічної критики».

Як вважає науковець А. Г. Сдобнова, «з одного боку, принцип, згаданий у більшості європейських країн, позитивно оцінюється європейською спільнотою.

З іншого боку, у тому вигляді, в якому його прописано для українських публічних службовців, цей принцип стає важливим інструментом для забезпечення дисциплінарної відповідальності «невигідних» працівників та підриває конституційні права державних службовців як громадян. Повертаючись до форми Загальних правил, доцільніше було б назвати зазначену постанову «Принципи етичної поведінки державних службовців», а не просто правила, щоб систематично об'єднати ці два документи» [36, с. 148].

Важливим документом в рамках дослідження теми цієї роботи є Закон України «Про запобігання корупції» [27], який ст. 44 передбачає обов'язок державного службовця утримуватись від виконання рішень або доручень керівництва, якщо вони суперечать закону. У цій статті наведено порядок дій у разі отримання таких доручень.

Процедура передбачає повідомлення керівника організації, в якій працює особа, у письмовій формі, що не є проявом публічної критики. Цей документ також зобов'язує державні органи «забезпечувати умови для повідомлень їхніх працівників щодо порушення вимог цього Закону іншим способом, зокрема через спеціальні телекомунікаційні лінії, офіційні веб-сайти та засоби електронного зв'язку.

Важливим у діяльності публічних службовців є прийняття присягу народів України, згідно ст. 17 закону 889–VIII. Згідно норми закону, громадяни України, які вперше вступають на державну службу, складають присягу наступного змісту: «Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто клянуся, що вірно служитиму народу України, суворо дотримуватимусь Конституції та законів України, сприяти їх реалізації у житті, зміцнювати їхній авторитет, охороняти права, свободи та законні інтереси громадян, з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки». Але, нажаль, на мою думку, більшість публічних службовців вважають прийняття присяги формальною.

Цікаву думку виказали дослідниці С. А. Яроміч та

Т. П. Ліннікова [17, с. 115] з приводу, що під час формування елементів організаційної культури все більшу важливість набуває інформаційнокомунікаційна культура, адже потреба в інформації стала однією з ключових, яка передує будь-яким діям. Без інформації неможливо зрозуміти процеси та події соціально-економічного життя. Ефективність інформації залежить від таких факторів, як її достовірність, оперативність, своєчасність, регулярність, достатність та об'єктивність.

Виходячи з дослідження можна казати, що позитивні зрушення в розвитку правових норм для професійної етики державних службовців в Україні вже помітні, проблема вдосконалення механізмів для створення і підтримки професійної етичної культури залишається вкрай актуальною.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Переваги та недоліки організаційної поведінки

Організаційна поведінка є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи будь-якої державної установи, безумовно, це стосується й організації, що досліджується – ГУ ДПС у Харківській обл. Організаційна поведінка, як було вже визначено раніше, показує наскільки ефективно працівники взаємодіють між собою, виконують свої обов'язки та дотримуються встановлених норм та стандартів. Розгляд переваг та недоліків організаційної поведінки в ГУ ДПС Харківської області дозволяє краще зрозуміти, які аспекти роботи сприяють успішній реалізації завдань установи, а які можуть потребувати удосконалення для підвищення загальної ефективності самої установи, довіри до діяльності податкової служби, що, безпосередньо, впливає й на імідж всього державного апарату країни.

На мою думку, чітко дотримуватися правил та стандартів організаційної поведінки є доволі важко в умовах українсько-російської війни, це пояснюється наступними аспектами. Це можна пояснити наступними аспектами:

- по-перше, зростає психологічна навантаження працівників, що може проводити їх здатність зберігати професійний баланс і етичні стандарти;
- по-друге, нестабільність та невизначеність ситуації викликають додаткові труднощі в організації робочих процесів, що ускладнює підтримку належного рівня дисципліни та продуктивності;
- по-третє, умови воєнного часу можуть змушувати державних службовців приймати швидкі рішення в екстремальних ситуаціях, де стандартні протоколи можуть бути недієвими або неможливими для виконання.

Поведінка посадових осіб ГУ ДПС Харківської обл. під час українськоросійської війни відзначається значним рівнем адаптивності, професіоналізму та стійкості перед викликами, що виникли у цих надзвичайно складних умовах. Не дивлячись на те, що з початком військового конфлікту багато українських громадян залишили територію України серед яких зокрема були й працівники ДПС, працівники, що залишились в умовах постійної загрози життю та безпеці вони продовжують виконувати свої обов'язки, забезпечуючи безперебійну роботу служби, яка є критично важливою для підтримки економічної стабільності регіону та країни в цілому.

Посадовці ГУ ДПС Харківської обл. виявляють високий рівень відповідальності, незважаючи на можливі труднощі, пов'язані з бойовими діями, перебоями у зв'язку та іншими факторами, що впливають на організацію роботи, наприклад: бомбардування, відключення електропостачання тощо. Поведінка посадовців характеризується оперативністю у прийнятті рішень, умінням працювати в умовах стресу, а також збереженням етичних стандартів навіть у ситуаціях, коли це особливо складно.

Крім того, чиновники демонструють лояльність до своєї держави та громадян, продовжуючи виконувати свої обов'язки, часто навіть за межами стандартного робочого часу та в умовах обмежених ресурсів. Наприклад, як вже згадувалось раніше: активна участь у діяльності Координаційного штабу, при Громадській раді ГУ ДПС у Харківській обл. та тісна співпраця з ХОВА, правоохоронними органами, військовими структурами, у т.ч. із територіальною обороною.

Працівники ДПС також працюють над тим, щоб зберігати довіру громадян до державних органів, навіть у критичних умовах війни, виявляючи турботу про суспільні інтереси та підтримуючи комунікацію з платниками податків для забезпечення стабільності податкових надходжень. Така поведінка підтримує рішення українського парламенту який прийняв 03.03.2024 р. закон України № 2436–IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у

період дії воєнного стану або стану війни» [31], який набрав чинності 10 серпня 2022 р. Положення документу стосуються звільнення від відповідальності за порушення строків оприлюднення фінансової звітності у період дії воєнного стану або стану війни. Згідно нормам вказаного закону, у період дії воєнного стану або стану війни, а також у протягом трьох місяців після його припинення або скасування, особи, що несуть відповідальність за своєчасне та повне представлення та публікацію фінансової звітності, звільняються від відповідальності за порушення строків оприлюднення щорічної фінансової звітності та щорічної консолідованої фінансової звітності разом із відповідними аудиторськими звітами, звітом про управління, консолідованим звітом про управління, звітом про платежі на користь держави та консолідованим звітом про платежі на користь держави, що складені та оприлюднені відповідно до закону.

На рис. 3.1 наведені переваги дієвості організаційної поведінки ГУ ДПС у Харківській обл.

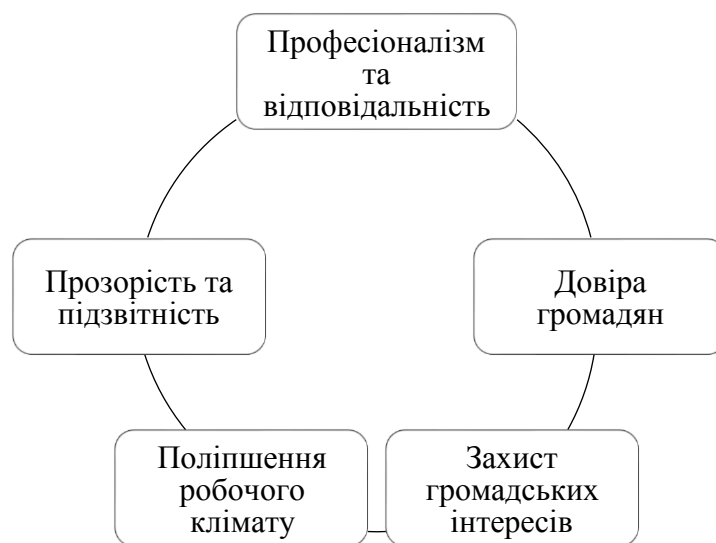


Рисунок 3.1 – Переваги організаційної культури, що діє ГУ ДПС у Харківській обл.

Джерело: розроблено автором

Отже, розглянемо більше детально кожний вказаний на рис. 3.1 аспект.

Професіоналізм та відповідальність виражається у дотриманні норм організаційної поведінки, що сприяє професіоналізму, підвищує якість виконання обов'язків та допомагає забезпечити відповідальність службовців ГУ ДПС у Харківській обл. перед громадянами не тільки регіону, алей й країни.

Етична та професійна поведінка підвищує довіру громадян до державних органів, у тому числі ГУ ДПС у Харківській обл., що сприяє позитивній репутації публічної служби та лояльності до неї.

Безперечне дотримання чітких правил поведінки дозволяють службовцям ГУ ДПС у Харківській обл. зосередитися на захисті громадських інтересів, мінімізуючи ризик впливу індивідуальних інтересів.

Поліпшенню робочого клімату сприяє дотримання норм етики та правил поведінки, що в свою чергу допомагає створити сприятливу робочу обстановку, а також знижує рівень конфліктів та стимулює кращу співпрацю між колегами.

Організаційна поведінка, що діє у ГУ ДПС у Харківській обл. сприяє прозорості процесів в установі, що важливо для підзвітності перед суспільством області та уникнення корупційних проявів.

Далі розглянемо недоліки організаційної поведінки, що існує у ГУ ДПС у Харківській обл. (рис. 3.2)

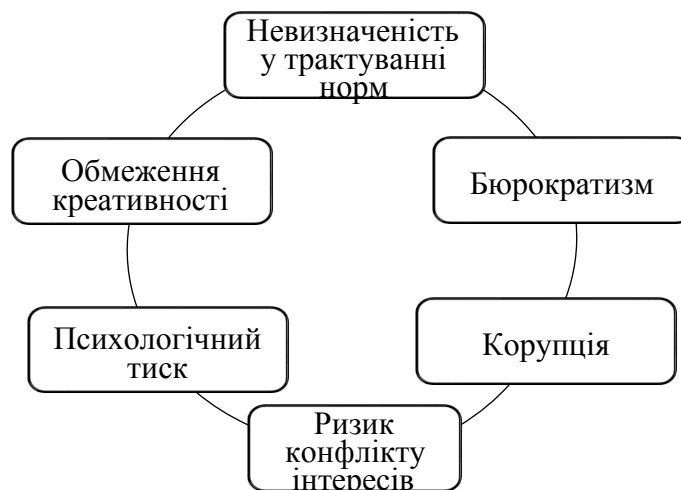


Рисунок 3.2 – Недоліки організаційної культури, що діє у ГУ ДПС у Харківській обл.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально кожний негативний елемент організаційної культури, що діє у ГУ ДПС у Харківській обл. (див. рис. 3.2).

Щодо невизначеності у трактуванні норм можна казати, що відсутність чіткого розуміння чи однозначного трактування етичних норм може призвести до різних інтерпретацій та виникнення конфліктів у колективі. У ГУ ДПС у Харківській обл. використовуються Загальні правила [28], але відсутній внутрішній документ, як би конкретизував правила поведінки, етики, вирішення конфліктних ситуацій тощо. Звичайно, працівники періодично відвідують певні заходи щодо цих аспектів, але існування конкретних інструкцій значно може вплинути на підвищення рівня організаційної культури в установі.

За загальноприйнятою думкою недоліком роботи будь-якої державної установи є бюрократизм. Надмірне дотримання формальних правил і процедур може призвести до бюрократизації процесів, що уповільнює прийняття рішень та знижує ефективність роботи. Звичайно перебільшення формальностей та зайвих процедур є ускладненням, але, на мою думку, частіше забезпечує стабільності, вірність прийняття рішення та повноту отриманої інформації. Тому серед позитивних аспектів наявності бюрократії у публічних органах, у тому числі в ГУ ДПС у Харківській обл. можна назвати наступні:

- забезпечення чіткої структури та процесів: встановлення чітких правил, процедур та ієрархії дозволяє державній установі функціонувати організовано та злагоджено, що також сприяє уникненню помилок та забезпечує ефективну координацію дій;
- стабільність та передбачуваність: бюрократична структура забезпечує стабільність державного управління навіть під час політичних змін, а тим більше у воєнні часи, що тривають на цей час на території України. Наявність процедур та регламентів на будь-які випадки та ситуації дозволяє зберігати порядок та послідовність у прийнятті рішень;
- рівність і неупередженість: завдяки бюрократії рішення приймаються на основі встановлених правил і законів, а не суб'єктивних переваг окремих

посадових осіб. Це знижує ризик дискримінації та сприяє забезпеченню рівних умов для всіх громадян;

- ефективного управління ресурсами: бюрократичні процедури допомагають контролювати використання державних ресурсів, запобігаючи їх неефективному або незаконному використанню;

- документування та підзвітність: бюрократія забезпечує систематичне ведення документації, що дозволяє легко відстежувати та перевіряти дії державних службовців на будь-якій стадії виконання своїх обов'язків. Це підвищує підзвітність та прозорість державного управління взагалі.

Отже, бюрократія є важливим елементом державного управління, що сприяє стабільності, ефективності та справедливості у функціонуванні державних органів.

Наступним недоліком організаційної культури ГУ ДПС у Харківській обл. є ризик конфлікту інтересів. Незважаючи на правила, іноді важко уникнути конфлікту інтересів, особливо у складних ситуаціях, коли особисті переконання можуть впливати на прийняття рішень. У державних органах, як і в ДПС, що досліджується, немає спеціального фахівця з вирішення конфліктних ситуацій, як це існує у приватних компаніях. Як правило такі ситуації вирішує начальник відділу, до якого відноситься посадовець, що винен в конфлікті, якщо це незначна подія. Більш серйозні випадки вирішує Національне антикорупційне бюро України (далі – НАБУ) є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових, відповідно до закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» № 1698–18 від 14.10.2014 р. [Про Національне].

Щодо психологічного тиску як недоліку організаційної культури, що діє у ГУ ДПС у Харківській обл. можна зазначити наступне. Високі вимоги до етики та відповідальності можуть створювати психологічний тиск на службовців, що впливає на їх емоційний стан та працездатність.

Ще одним елементом є обмеження креативності. Суворі правила та норми поведінки можуть обмежувати креативність та інноваційний підхід у вирішенні проблем, оскільки службовці можуть уникати нестандартних рішень через страх порушення етичних норм.

На мою думку, самим вагомим недоліком організаційної культури в органах публічної влади є корупція. Тому вважаю доцільним буде більше детально розглянути цей аспект.

Корупція як недолік організаційної поведінки публічного службовця є однією з найсерйозніших загроз для ефективного функціонування державної служби та суспільства в цілому. Вона проявляється через зловживання службовим становищем, маніпуляції з ресурсами та неправомірне використання влади для особистої вигоди або вигоди третіх осіб. Це може включати хабарництво, незаконне збагачення, кумівство, фаворитизм та інші форми неправомірних дій.

Закон № 1700–VII наводить таке визначення: «корупція – використання особою, зазначеною у ч. 1 ст. 3 цього закону, наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у ч. 1 ст. 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей» [27 п. 1 ст. 1].

Один з відомих рейтингів щодо корупції у світі є Індекс сприйняття корупції (далі – ІСК) (англ. Corruption Perceptions Index – CPI) – це глобальний показник, який вимірює рівень сприйняття корупції у державному секторі різних країн світу. Індекс розробляється та публікується щорічно організацією Transparency International [27, п. 1 ст. 1].

Основні характеристики ІСК наступні:

- індекс вимірюється на шкалі від 0 до 100, де 0 означає, що рівень сприйняття корупції дуже високий, а 100 – що корупція практично не сприймається;

- індекс базується на оцінках та опитуваннях експертів, бізнесменів та аналітиків, які мають досвід роботи з оцінюваною країною. Це не є прямим виміром корупції, лише відображенням того, як люди її сприймають;
- індекс сприйняття корупції використовується для того, щоб привернути увагу до корупції у країні та для порівняння ситуації між країнами;
- індекс є важливим інструментом для урядів, міжнародних організацій, бізнесу та громадськості, оскільки він впливає на міжнародний імідж країни, її інвестиційну привабливість та здатність до ефективного управління.

Важливість ІСК важко не оцінити: країнам це може допомогти у всіх напрямках свого існування. Наприклад, щодо зовнішніх факторів: пошук економічних, політичних та соціальних партнерів. Щодо внутрішніх факторів: визначення напрямків зменшення рівня корупції в країні, застосування методів та заходів протидії корупції провідних держав, рівень ІВК яких високий. Крім того, щорічні звіти про ІВК часто використовуються для того, щоб оцінити успіхи чи невдачі антикорупційних заходів у різних країнах.

Україна бере участь в ІСК сприйняття корупції з 1998 року. Саме з цього часу Transparency International почала включати Україну до щорічних звітів. На мою думку, якщо дослідити рівень ІСК в Україні можна говорити, що цей показник, напряму пов'язаний із політичним режимом та напрямком розвитку, що обирає Україна в певний проміжок часу.

У табл. 3.1 наведено показник ІСК та місце України у рейтингу країн за період із 2012 по 2023 рік.

Як вже згадувалось раніше, наша країна приймає участь в оцінці із 1998 р., але із 2012 року Transparency International змінив систему оцінювання, тому вважаю, що доцільним освітити саме вказаний період.

Показники ІСК в Україні, що наведено у табл. 3.1 показує наступне.

З 2012 року оцінка показника України поступово зростає, починаючи з 26 балів у 2012 році та досягнувши 36 балів у 2023 році. Це свідчить про постійне покращення ситуації з корупцією в Україні, хоча прогрес не завжди був рівномірним.

Таблиця 3.1 – ІСК України у рейтингу Transparency International за період з 2012 по 2023 р.

Рік	Оцінка	Зростання / Зменшення	Кількість країн в рейтингу*	Місце в рейтингу
2012	26	–	176	144
2013	25	–1	177	144
2014	26	+1	175	142
2015	27	+1	168	130
2016	29	+2	176	131
2017	30	+1	180	130
2018	32	+2	180	120
2019	30	–2	180	126
2020	33	+3	180	117
2021	32	–1	180	122
2022	33	+1	180	116
2023	36	+3	180	104

**Кількість країн змінюється з приводу того, що деякі країни не були включені через відсутність достатніх даних для оцінки*

Джерела: складено автором на основі [50]

Україна покращила своє місце у рейтингу за цей період, піднявшись зі 144го місця у 2012 році на 104-е місце у 2023 році. Це відбиває позитивну динаміку боротьби з корупцією, хоча темпи поліпшення були нерівномірними.

У деякі роки спостерігалось зниження оцінки, наприклад, у 2013, 2019 та 2021 рр., що вказує на труднощі у підтримці стійких антикорупційних реформ.

Важливо відзначити, що у 2023 році Україна досягла найбільшого прогресу за весь період, отримавши 36 балів та піднявшись на 104-е місце у рейтингу. Це свідчить про помітні зусилля в антикорупційній політиці, особливо на тлі складних умов, зокрема, війни. Видання Forbes Україна з цього приводу зазначає, що «Україна отримала 36 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції за 2023 рік і тепер посідає 104 місце поміж 180 країн. Зростання на три бали стало одним із найкращих результатів за минулий рік у світі. Також Україна – одна з 17 країн, що продемонстрували найкращий показник за увесь час» [42].

Загалом, хоча Україна показала позитивну динаміку в ІСК протягом цього періоду, ситуація з корупцією все ще залишається викликом, і є потреба у продовженні та посиленні антикорупційних заходів.

В умовах війни організаційна поведінка працівників цієї державної установи стикається з низкою унікальних викликів. З одного боку, дотримання високих стандартів етичної поведінки та професійної культури є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та довіри громадян до державних інституцій. Чітке дотримання правил та стандартів, зокрема під час війни, допомагає зміцнити авторитет державної служби, підтримувати ефективність роботи та захищати права та інтереси громадян.

З іншого боку, війна накладає значні обмеження та створює нові ризики, які можуть негативно вплинути на організаційну поведінку. Стресові умови, недостатнє ресурсне забезпечення та непередбачуваність ситуацій можуть призводити до помилок, зниження рівня морального духу і навіть порушення стандартів етики. Однак саме в таких умовах особливо важливо демонструвати стійкість, професіоналізм та відповідальність, що вимагає від державних службовців максимальної зібраності та чіткого дотримання своїх обов'язків.

Таким чином, поведінка працівників ГУ ДПС у Харківській обл. під час війни є не лише перевіркою існуючих норм та правил, а й показником спроможності посадовців діяти на користь суспільства у найскладніших умовах.

3.2 Напрямки удосконалення організаційної поведінки

Проведене у роботі дослідження дає змогу запропонувати певні напрямки удосконалення організаційної поведінки державних службовців безпосередньо для ГУ ДПС у Харківській обл. На мою думку, це є важливим аспектом підвищення ефективності функціонування цієї державної установи, тому що в умовах інтеграції України до ЄС та викликів, пов'язаних із реформуванням публічної служби, особливо актуальним стає питання запровадження нових підходів до управління персоналом, підвищення прозорості та підзвітності, а також зміцнення етичних норм. Крім того, удосконалення організаційної

поведінки посадовців ГУ ДПС у Харківській обл. сприятиме більшій ефективності праці державних службовців, покращенню взаємодії між установою та громадянами, а також забезпечить відповідність сучасним європейським стандартам. Це, безумовно, вплине на лояльність бізнес спільноти та громадськості не тільки до ГУ ДПС у Харківській обл., але й до державних органів в цілому.

Перш ніж, надати власні думки автори роботи щодо удосконалення організаційної поведінки посадовців ГУ ДПС у Харківській обл., вважаю доцільним освітити деякі важливі сучасні події щодо діяльності державних посадовців ДПС України.

18 липня 2024 р. Кабінет Міністрів України (далі – КМУ) прийняв постанову щодо скорочення граничної чисельності співробітників ДПС України та вдвічі збільшив рівень заробітної платні цим посадовцям [9]. При цьому перегляд організаційної структури ДПС здійснюється у рамках реалізації Національної стратегії доходів, яка вимагає, щоб реформа податкової служби проходила до підвищення податків для громадян та бізнесу.

Як зазначає авторка І. Ігнатова: «рішення про скорочення чисельності податківців не змусить їх шукати нову роботу, адже скорочується не реальний штат, а лише частина вакантних посад. Так за даними Міністерства фінансів України, станом на 1 січня 2024 року у ДПС фактично працювало 20,6 тисячі осіб, ще 4191 посада була вакантною. Своєю постановою від 18 липня уряд скоротив граничну чисельність співробітників ДПС на 3291 штатну одиницю. Натомість чисельність центрального апарату податкової збільшили на 206 одиниць. Таким чином, фактичне скорочення становить лише 3085 штатних одиниць. Отже, реального скорочення штату податківців не передбачається» [13].

Крім того вказано, що посадовцям ДПС буде збільшено заробітна платня, наприклад:

- голова ДПС – зростання з 33 422 грн. до 66 844 грн.;
- перший заступник голови ДПС – з 31 740 грн. до 63 480 грн.;
- директор департаменту – з 19 759 грн до 39 518 грн.;
- заступник директора департаменту – з 15 765 грн до 31 530 грн.;

- начальник управління (у складі департаменту) – з 14 924 грн до 29 848 грн;
- головний державний інспектор – з 10 300 грн до 20 600 грн.

Як можна побачити, оклади будуть збільшені майже вдвічі, при цьому, як відомо, оклад посадовців це лише частина отриманої заробітної плати, до неї ще до додаються надбавки та премії.

Як повідомляє Міністерство фінансів протягом 2024 року на організаційні зміни у ДПС буде витрачено 1,338 млрд. грн. бюджетних коштів, з яких 1,111 млрд будуть направлені на оплату праці держслужбовців. Збільшення фінансування ДПС буде компенсовано шляхом скорочення витрат на програму «Забезпечення інституційної спроможності органів державної влади».

Крім того, Верховна Рада України (далі – ВР) розглядає законопроект та 18 липня цього року яким передбачено збільшення податкового навантаження та зміни у сфері адміністрування податків та зборів. Зокрема, пропонується зобов'язати підприємців залучати представників ДПС до проведення інвентаризації, а в разі відмови – накладати арешт на майно. Вважаю, що це повинно стосуватися тільки підприємств, що належать до державної власності або ті що мають долю державної власності у статутному капіталі, це також може стосуватися підприємств, що мають контракти з державою та отримують оплату з державного бюджету. В будь-якому разі у разі необхідності або вимоги підприємство може надати висновок аудитора, щодо стану основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, зняття залишків товарно-матеріальних цінностей та готівки.

Від КМ України висунула ініціативу суттєво збільшити військовий збір для громадян, а саме – з 1,5 % підвищити до 5 % та запровадити для підприємств всіх форм власності аналогічний збір у таких розмірах:

- для юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців (далі – фоп) 3 групи – 1 % від доходу;
- для першої, другої та четвертої груп фоп – 800 грн.

Не дивлячись на патріотизм, що виказують українські підприємства, такі ініціативи, на мою думку, можуть негативно вплинути на відношення

безпосередньо до податкових посадовців та до державної влади в цілому. Тому такі зміни потрібно дуже ретельно освітити у засобах масової інформації.

Впровадження змін щодо удосконалення організаційної поведінки податківців ГУ ДПС у Харківській обл. є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності досліджуваного органу. Зміни в організаційній поведінці допоможуть покращити взаємодію між податківцями та громадянами, підвищать рівень довіри до податкової системи та сприятимуть зменшенню корупційних ризиків. Особливо в умовах війни, коли державні ресурси мають бути використані максимально ефективно, важливо забезпечити високі стандарти етичної поведінки та відповідальність за свої дії. Удосконалення організаційної культури дозволить зміцнити авторитет податкової служби та підвищити її роль у забезпеченні стабільності державних фінансів.

Аспекти, що впливають на необхідність змін в організаційній поведінці

- боротьба з корупцією: посилення антикорупційних заходів є важливим для забезпечення прозорості та відповідальності у податковій системі, що є критичним для підвищення довіри громадян та бізнес-структур;
- інтеграція в ЄС: у процесі євроінтеграції Україна зобов'язана адаптувати свої державні інституції до європейських стандартів, що потребує запровадження високих етичних норм, підзвітності та ефективного управління;
- підвищення ефективності державного управління: в умовах війни та економічної нестабільності необхідно оптимізувати роботу державних служб для забезпечення своєчасного збирання податків;
- довіра громадян: позитивна організаційна поведінка податківців сприяє підвищенню рівня довіри населення до державних органів, що є основою забезпечення добровільного та свідомого виконання податкових зобов'язань;
- цифрова трансформація: використання новітніх технологій потребує оновлення підходів до організаційної поведінки.

Наведені аспекти створюють нагальну потребу у вдосконаленні організаційної культури податківців задля забезпечення стабільності управління.

Для усунення виявлених недоліків в організаційній поведінці ГУ ДПС у Харківській обл. можна запропонувати напрямки вдосконалення (рис. 3.3).

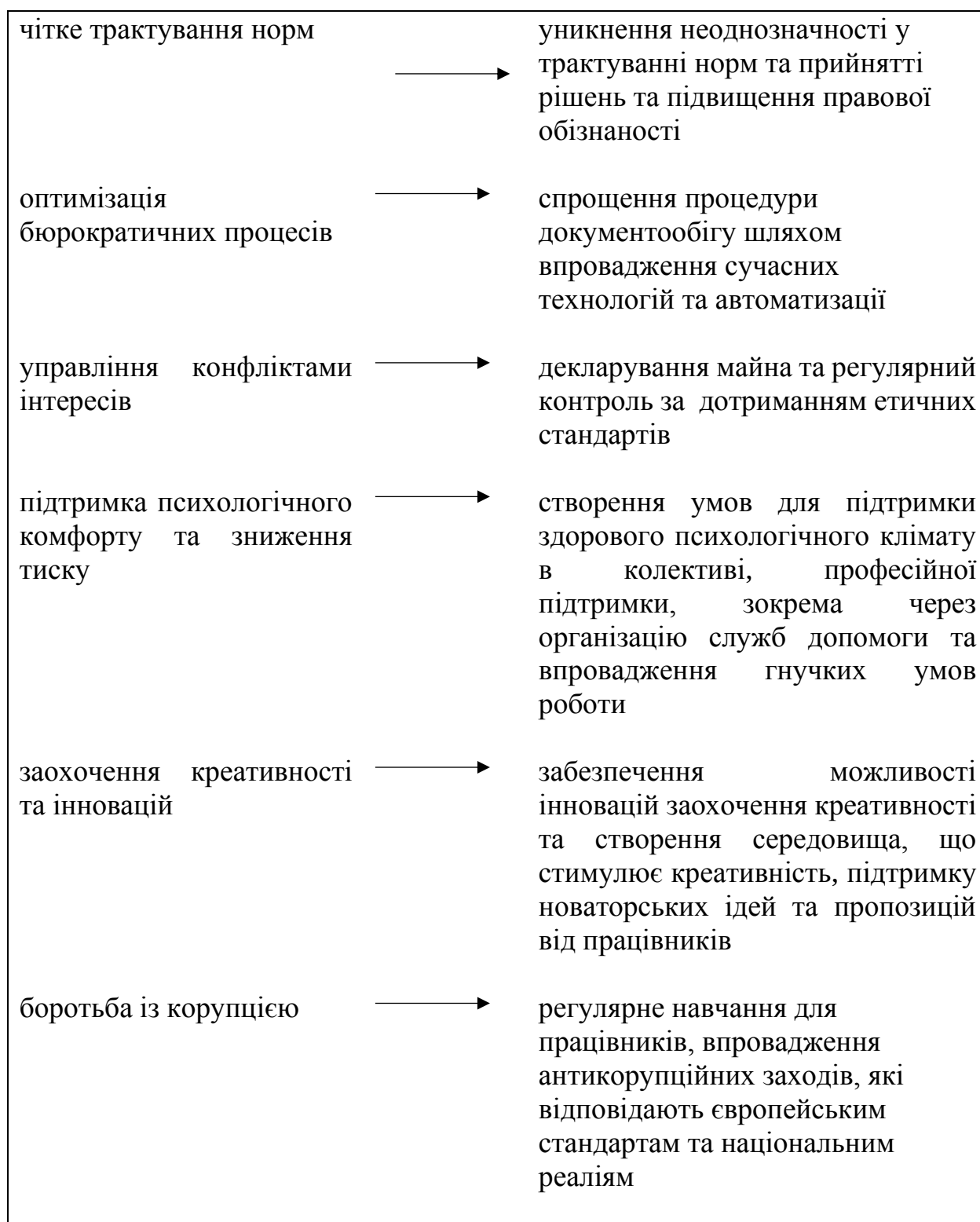


Рисунок 3.3 – Напрямки вдосконалення організаційної поведінки

Джерело: розроблено автором

Щодо боротьби із корупцією, доцільним більш детально описати напрямки удосконалення цього аспекту:

запровадження антикорупційних механізмів: посилення внутрішнього контролю за діяльністю працівників шляхом впровадження чітких антикорупційних процедур, моніторингу дотримання етичних стандартів, а також забезпечення прозорості ухвалення рішень і фінансових операцій;

- використання цифрових технологій для зменшення корупційних ризиків: максимальна автоматизація процесів і зменшення прямого контакту між службовцями та громадянами (електронні сервіси для подачі документів, автоматизовані системи розподілу справ) може знизити ризик корупційних дій;

- освіта та підвищення етичної обізнаності: регулярне навчання працівників щодо антикорупційних стандартів, етичних норм та прозорості в ухваленні рішень;

- співпраця з громадськістю: залучення громадських організацій до нагляду за діяльністю ДПС через механізми зворотного зв'язку та доступних каналів для повідомлення про можливі випадки корупції;

Очікувані результати впровадження наведених на рис. 3.3 напрямків удосконалення організаційної поведінки ГУ ДПС у Харківській обл. передбачаються такі:

- чітке трактування норм та підвищення правової обізнаності: регулярне проведення тренінгів та надання детальних методичних рекомендацій;
- оптимізація бюрократичних процесів: зменшення бюрократичного навантаження, прискорення процесів та підвищення ефективності роботи;
- управління конфліктами інтересів: зменшення ризиків зловживання владою та підвищення рівня прозорості й довіри до податкового органу;
- підтримка психологічного комфорту та зниження тиску: підвищення продуктивності праці та покращення робочого середовища;
- заохочення креативності та інновацій: створення можливості вільно обговорювати та впроваджувати нові підходи до виконання робочих завдань, а також запровадження системи винагород за інноваційні рішення;

- боротьба із корупцією: зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри громадян до ДПС та забезпечення справедливої та прозорої роботи державного органу.

Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності роботи, покращенню морального клімату в органі та збільшенню довіри до ГУ ДПС Харківської області.

3.3 Етапи впровадження та оцінка ефективності удосконалення організаційної поведінки

Впровадження удосконалень в організаційну поведінку ГУ ДПС Харківської обл. є багатоетапним процесом, що включає розробку, реалізацію та подальшу оцінку ефективності заходів. Кожен етап важливий для забезпечення належного функціонування державного органу, підвищення його ефективності та відповідності сучасним стандартам управління. Крім того, важливо оцінити ефективність запропонованих дозволяє вчасно виявляти слабкі місця та коригувати підходи для досягнення найкращих результатів у роботі державної служби. Проведене у роботі дослідження, у тому числі, й виявлення недоліків та визначення напрямків удосконалення організаційної поведінки певного державного податкового органу дає змогу чітко визначити етапи впровадження цих напрямків. При тому, вважаю, що цей процес може бути застосований не тільки у ГУ ДПС Харківської обл., але й у податкової служби будь-якого -

української області, а також в певній частині в інших державних органах та державних підприємствах.

Перш ніж визначити етапи впровадження удосконалення організаційної поведінки в ГУ ДПС Харківської обл., визначимо ще один важливий аспект розвитку державних органів України в межах європейської інтеграції.

Україна повинна слідувати Плану дій «Україна – Європейський Союз» Європейська політика сусідства» [23] та виконувати умови, передбачені в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС [43], зокрема у розділі, що стосується

співробітництва в галузі права, свобод та безпеки. Угодою передбачено низку реформ, включно з посиленням боротьби з корупцією та реформуванням правоохоронної та судової систем. Тому, у зв'язку з інтеграцією України до ЄС, удосконалення організаційної культури державних органів, зокрема ГУ ДПС у Харківській обл., може включати такі додаткові напрямки:

а) впровадження європейських стандартів управління:

- адаптація внутрішніх процесів та процедур до стандартів ЄС, зокрема щодо управління якістю, ефективності, прозорості та підзвітності;
- перегляд і гармонізація нормативно-правової бази відповідно до законодавства ЄС;

б) підвищення рівня відкритості та прозорості:

- посилення механізмів відкритого доступу до публічної інформації відповідно до європейських норм;
- розвиток системи електронного урядування для забезпечення прозорості та оперативності надання адміністративних послуг;

в) розвиток знань та професійної поведінці працівників відповідно до європейських вимог:

- проведення тренінгів і навчальних програм, орієнтованих на вивчення та впровадження практик ЄС у сфері державного управління;
- підтримка мобільності державних службовців через участь у програмах обміну досвідом з країнами-членами ЄС;

г) зміцнення правової культури та верховенства права:

- виховання в працівниках поваги до принципів верховенства права, що є основоположним для ЄС;
- впровадження практик, які запобігають конфлікту інтересів, дискримінації та порушенню прав людини.

д) інтеграція принципів стійкого розвитку та екологічної відповідальності: впровадження екологічно чистих та стійких практик у діяльність державних органів відповідно до Європейського зеленого курсу (далі – ЄЗК) («ЄЗК є дорожньою картою заходів, які перетворюють ЄС на ефективну, стійку та

конкурентоспроможну економіку, визначать засоби перетворення Європи на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 року» [10]);

- підвищення обізнаності працівників щодо екологічних стандартів та відповідальності державних органів за довкілля;

е) розвиток міжнародного співробітництва та інтеграція в європейські мережі:

- активізація співпраці з європейськими партнерами, участь у спільних проектах та програмах технічної допомоги;

- вивчення та впровадження європейського досвіду у різних сферах державного управління;

ж) модернізація управлінських підходів:

- перехід до нових управлінських моделей, які передбачають гнучкість, динамічність та інноваційність, як це прийнято у країнах ЄС;

- використання підходу «публічного менеджменту», орієнтованого на результат та потреби громадян;

и) розширення участі громадян у прийнятті рішень:

- запровадження механізмів громадських консультацій та участі у процесах прийняття рішень, що відповідає принципам демократії та прозорості, які підтримуються ЄС;

- розвиток інституту громадського контролю за діяльністю державних органів.

Наведені напрямки не тільки сприятимуть інтеграції України до ЄС, але й допоможуть покращити ефективність, відповідальність і відкритість державних органів, підвищуючи довіру громадян і відповідність європейським стандартам управління.

Далі визначимо етапи впровадження напрямків удосконалення організаційної поведінки ГУ ДПС Харківської обл., які визначені у п. 3.2 цієї роботи, які можуть бути впровадженні наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика етапів впровадження напрямків удосконалення організаційної поведінки ГУ ДПС Харківської обл.

Напрямок	Етап впровадження	Характеристика етапу
Чітке трактування норм та підвищення правової обізнаності	аналіз існуючих нормативних документів	визначення проблемних зон у правових загальних та внутрішніх актах
	проведення навчань та тренінгів	організація семінарів та практикумів для працівників з правильного тлумачення норм та законів
	розробка довідкових матеріалів	підготовка посібників та інструкцій для працівників, які пояснюють ключові правові аспекти їхньої роботи
Оптимізація бюрократичних процесів	оцінка існуючих процесів	аналіз поточних процедур та ідентифікація надлишкових етапів
	автоматизація та діджиталізація	впровадження електронних систем для обробки документів та звітності
	стандартизація процесів	розробка єдиних стандартів та шаблонів для постійних бюрократичних операцій
Управління конфліктами інтересів	визначення потенційних зон конфліктів	ідентифікація можливих ситуацій конфлікту інтересів у робочих процесах
	розробка політик та процедур	створення чітких правил щодо запобігання та вирішення конфліктів інтересів
	навчання співробітників	проведення тренінгів з етичних стандартів та управління конфліктними ситуаціями
Підтримка психологічного комфорту та зниження тиску	психологічне обстеження працівників	регулярне опитування для виявлення рівня стресу та дискомфорту
	впровадження програм психологічної підтримки	організація консультацій з психологами та створення гарячих ліній для співробітників
	впровадження практик гнучкого графіка	надання можливості для балансування роботи та особистого життя
Заохочення креативності та інновацій	створення творчих ініціатив	організація командних мозкових штурмів та конкурсів на інноваційні рішення
	впровадження програм стимулювання	нагородження кращих ідей та проектів для розвитку службової діяльності
	навчання новим методам	проведення тренінгів щодо розвитку креативного мислення та впровадження інновацій
Боротьба з корупцією	розробка антикорупційних заходів	введення жорстких правил та процедур щодо запобігання корупційним діям
	навчання антикорупційним стандартам	проведення освітніх заходів щодо протидії корупції та підвищенню етики службовців
	моніторинг та контроль	введення системи постійного контролю та перевірок щодо корупційних ризиків

Доцільним також є проведення підготовчого етапу щодо впровадження напрямків удосконалення організаційної поведінки ГУ ДПС Харківської обл., який буде розраховано терміном на 6 місяців 2025 року, починаючи із 3 лютого по 3 липня та буде включати наступні дії:

а) видання відповідного наказу по податковій службі про введення організаційних змін у ГУ ДПС Харківської обл.;

б) створення робочої групи:

- призначення керівника групи, який буде відповідальний за координацію та виконання завдань, а саме заступника начальника ГУ ДПС Харківської обл.;

- склад групи: співпрацівники Управління персоналу, а саме відділку розвитку персоналу та Управління правового забезпечення. Крім того, доцільним є залучення експертів у галузі розвитку персоналу, психології та інформаційних технологій;

- проведення наради робочої групи з метою розподілу ролей і відповідальностей між учасниками для ефективного виконання окремих напрямків;

в) оцінка поточного стану та аналіз проблем:

- проведення опитувань податкових посадовців для виявлення існуючих проблем у правовій обізнаності, бюрократичних процесах, управлінні конфліктами, психологічному комфорті, креативності та боротьбі з корупцією;

- оцінка поточних робочих процедур для визначення недоліків, таких як надлишкова бюрократія чи конфлікти інтересів;

- збір і аналіз зворотного зв'язку від посадовців для кращого розуміння їхніх потреб і проблем;

г) планування та розробка стратегій:

- розробка детального плану впровадження для кожного напрямку, з визначенням чітких цілей, термінів та ресурсів;
 - визначення пріоритетів для напрямків, таких як підвищення правової обізнаності та боротьба з корупцією, які потребують негайних дій;
 - підготовка необхідних ресурсів, таких як юридичні матеріали, технічне забезпечення для автоматизації, платформи для тренінгів;
- д) розробка навчальних програм:
- підготовка матеріалів для проведення навчань і тренінгів для співробітників на тему правильного тлумачення правових норм, антикорупційної поведінки та етики;
 - організація програм підвищення кваліфікації, зокрема для оптимізації бюрократичних процесів та стимулювання креативності;
 - розробка матеріалів для підвищення психологічного комфорту, включаючи інструменти для зниження стресу;
- е) підготовка системи моніторингу та оцінки:
- створення механізмів моніторингу, що дозволять відстежувати ефективність впровадження змін у всіх напрямках;
 - визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного напрямку, таких як рівень правової обізнаності або зниження бюрократії та корупційних дій;
 - планування регулярних оцінок і звітів для виявлення результатів впровадження та необхідності подальших виправлень системи організаційної поведінки у податковій службі.

Наведені етапи підготовчого процесу допоможуть створити міцну основу для ефективного впровадження напрямків щодо покращення в організаційній поведінці в ГУ ДПС Харківської обл.

Ще важливим аспектом вдосконалення організаційної поведінки є виконання Україною конкретних кроків щодо боротьби з корупцією у межах інтеграційних європейських процесів. Тобто, для отримання членства в ЄС, Україна повинна виконати низку вимог, які охоплюють різні сфери державного управління, економіки, права та соціальної політики. Окрему увагу слід приділити боротьбі з корупцією, яка є однією з ключових умов для набуття членства в ЄС.

Для оцінки ефективності удосконалення організаційної поведінки в ГУ ДПС Харківської обл. можна використовувати комплексні підходи з метою вимірювання результатів змін. Розрахуємо важливі показники оцінки ефективності для діяльності не тільки державного органу, що досліджується, але й для країни в цілому. Поточні статистичні дані для розрахунку надані Управлінням організації роботи, а саме відділками: організації та планування роботи, моніторингу та контролю, координації внутрішнього контролю, організації документування і роботи з документами, а також використана офіційна статистична інформація. Заплановані дані, що будуть отримані у результаті впровадження змін в організаційну поведінку посадовців визначені шляхом опитування фахівців визначеного управління ГУ ДПС Харківської обл.

Перший показник – Індекс підвищення ефективності використання ресурсів (далі – ІПЕР). Використання цього показника обумовлено тим, що економія державних ресурсів, особливо під час війни, що триває на цей час в Україні, є надзвичайно важливою, оскільки це дозволяє зосередити фінансові, матеріальні та людські ресурси на найбільш критичних напрямках. В умовах війни державний бюджет та запаси обмежені, тому ефективне їх використання сприяє підтримці обороноздатності країни, допомоги військовим та цивільним громадянам, а також стабільності економіки. Зменшення невиправданих витрат та оптимізація витрат допомагає мінімізувати негативні наслідки війни, підтримувати базові соціальні функції та забезпечити відновлення країни після завершення військового конфлікту. ІПЕР оцінює, наскільки оптимізовано використання матеріальних і нематеріальних ресурсів та розраховується за формулою (3.1):

$$(3.1) \quad \text{Витрати до змін} - \frac{\text{Витрати після змін}}{\text{ІПЕР}} * 100 \quad \%$$

де витрати до змін – загальні витрати на виконання процесів або роботу до впровадження змін;

- витрати після змін – витрати на ті ж процеси після змін.

Розрахуємо, використовуючи планові показники за 2024 рік [39] та показники, що передбачаються на 2025 рік:

$$\text{ІПЕР} = \frac{365858 \text{ тис. грн.} - 292310 \text{ тис. грн.}}{365858 \text{ тис. грн.}} * 100 \% = 20,1 \%$$

Це означає, що витрати знизилися на 20 %.

Другий розрахований показник – Індекс зниження рівня корупційних дій (далі – ІЗРК). Вважаю доцільним розрахунок цього показника для оцінки рівня виявлених корупційних дій до і після впровадження антикорупційних заходів, що були запропоновані у цій роботі. Розраховується за формулою (3.2):

$$(3.2) \quad \text{ІПЕР} = \frac{\text{К}_{\text{кд до змін}} - \text{К}_{\text{кд після змін}}}{\text{К}_{\text{кд до змін}}} * 100 \%$$

де $\text{К}_{\text{кд до змін}}$ – кількість корупційних дій до впровадження змін; $\text{К}_{\text{кд після змін}}$ – кількість корупційних дій після впровадження змін.

Проведемо розрахунки, використовуючи дані за перше півріччя 2024 року та передбачувані показники після проведення змін за той же період 2025 року:

$$\text{ІПЕР} = \frac{9 - 5}{9} * 100 \% = 44 \quad \%$$

Отже, зменшення рівня корупції буде дорівнювати майже 44 %.

Та останній, третій показник, – індекс ефективності організаційних змін (далі – ІЕОЗ), який відображає загальний вплив змін на діяльність організації та розраховується за формулою (3.3):

$$(3.3) \quad \text{ІЕОЗ} = \frac{\text{Кількість покращених процесів}}{\text{Загальна кількість процесів}} * 100 \quad \%$$

де кількість покращених процесів – кількість процесів, у яких після впровадження змін було зафіксовано покращення (зменшення часу, спрощення процедур, збільшення результативності тощо);

- загальна кількість процесів – усі процеси, які були піддані змінам. Отже,

$$\text{ІЕОЗ} = \frac{70}{100} * 100 \% = 70 \%,$$

Тобто, ІЕОЗ становить 70 %.

При цьому, оцінку ефективності можна здійснювати регулярно, наприклад, щоквартально або щорічно, порівнюючи результати на основі визначених показників. Це дозволяє виявляти як успіхи, так і недоліки, а також оперативно вносити коригування у процеси.

ВИСНОВКИ

Формування організаційної поведінки публічної служби є ключовим чинником підвищення ефективності управління. Створення сприятливого робочого середовища, підтримує мотивацію, професіоналізм та етичну поведінку державних працівників. Важливість організаційної поведінки, особливо у публічній службі полягає у її здатності забезпечувати узгодженість дій, покращувати внутрішню комунікацію та сприяти реалізації стратегічних цілей громадської служби. Іншим важливим чинником високої організаційної культури посадовців є формування лояльності та позитивного ставлення громадського суспільства до публічної влади в країні. Отже, дослідження, що було проведено у цієї роботі дозволяє зробити наступні висновки.

Досліджено основні поняття організаційної поведінки в контексті публічної служби. Формування організаційної поведінки персоналу публічної служби є складним і багатограним процесом, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи державних установ. Організаційна поведінка є ключовим елементом успішного функціонування публічної служби, впливаючи на ефективність роботи, згуртованість колективу та якість надання послуг громадянам. Визначено, що системний підхід до її формування сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку працівників і забезпечує довіру громадськості до державних установ.

Розглянуто світовий досвід формування організаційної поведінки у публічній службі. Кожна з розглянутих країн – Франція, Польща, Німеччина, Іспанія та Італія – має власну унікальну організаційну культуру, яка базується на комбінації кар'єрної та посадової моделей управління. Досвід цих країн свідчить про важливість адаптації моделей організаційної поведінки до соціокультурних та економічних умов. Найкращі практики цих країн демонструють ефективність

поєднання кар'єрної та посадової моделей управління для підвищення професійності публічних службовців.

Встановлено, що організаційна культура, лідерство, нормативно-правова база та соціальне середовище визначають ефективність роботи державних службовців. Зовнішні чинники, як-от громадська думка та довіра, значно впливають на взаємодію з суспільством і адаптацію до викликів. Зовнішні чинники, такі як соціальне середовище та громадська думка, значно впливають на діяльність організацій, включаючи державні установи. Соціально-економічні умови, культурні цінності та рівень довіри до державних органів визначають, як населення сприймає їхню діяльність та які очікування покладає на них. Позитивне ставлення до податкових органів, зокрема, залежить від здатності враховувати суспільні інтереси, прозорість дій та відповідальність перед суспільством. У цьому контексті важливо, щоб організації ефективно взаємодіяли з суспільством, враховуючи його потреби та адаптуючи свої стратегії відповідно до змін у соціальному середовищі.

Аналіз чинного законодавства, зокрема законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», а також наказ Національного агентства України з державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», підтвердив їхню роль у формуванні прозорих і підзвітних умов для забезпечення етичних стандартів поведінки. Виявлено необхідність посилення контролю за їх виконанням. Нормативно-правове забезпечення організаційного поведінки у громадській службі є основою забезпечення ефективності, етики та правопорядку у діяльності державні органи.

Запропоновано напрямки удосконалення організаційної поведінки. Дослідження показало необхідність системних змін для підвищення ефективності та прозорості роботи податкових служб, у тому числі ГУ ДПС у Харківській обл. Удосконалення організаційної поведінки має базуватися на підвищенні професійної етики, боротьбі з корупцією, зниженні рівня бюрократизму та

конфліктів інтересів, а також посиленні психологічного комфорту працівників. Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, чіткі трактування норм та залучення громадськості до контролю за діяльністю податкових органів є ключовими елементами для досягнення позитивних змін. Це сприятиме зміцненню авторитету податкової служби, що досліджується у роботі, підвищенню довіри громадян та створенню умов для стабільного розвитку в умовах викликів воєнного часу. Запропоновано дії щодо підготовчого етапу впровадження змін у організаційному поведінці, що, на мою думку є критично важливим, оскільки він закладає фундамент успішного виконання подальших етапів. Проведена оцінка ефективності удосконалення організаційної поведінки після впровадження запропонованих ГУ ДПС Харківської обл.

Розраховані показники показали наступне. Індекс підвищення ефективності використання ресурсів ГУ ДПС Харківської обл., що становить 20 %, означає, що ефективність використання ресурсів у цьому органі зростає на 20 % порівняно з попередніми показниками. Це свідчить про позитивні зміни в управлінні ресурсами, а саме: зменшення витрат, оптимізація процесів та раціональному використанні матеріальних і людських ресурсів. Однак, 20 % може зазначати, що є ще значний потенціал для подальшого покращення ефективності. Індекс зниження рівня корупційних дій ГУ ДПС Харківської обл. після впровадження змін в організаційної поведінці складає 44 %. Це означає, що кількість зафіксованих чи виявлених корупційних дій зменшиться на 44 % порівняно з попереднім періодом. Це вказує на значний прогрес у боротьбі з корупцією та свідчить про те, що запропоновані антикорупційні заходи, такі як внутрішній контроль, моніторинг та програми з підвищення етики службовців, нададуть позитивний результат. Індекс ефективності організаційних змін, який становить 70 %, означає, що саме 70 % процесів, які зазнали змін, покращили свою ефективність. Це свідчить про те, що більшість впроваджених змін мали позитивний вплив на роботу податкової служби району, зокрема на такі аспекти, зменшення часу на виконання процедур та покращення якості роботи. Однак,

залишається 30 % процесів, де ефективність не покращилася або зміни потребують додаткового вдосконалення.

Отже, дослідження показали, що ГУ ДПС у Харківській обл. вражає високою продуктивністю та відповідальністю у виконанні своїх обов'язків. Цей податковий орган демонструє вражаючу ефективність у виконанні функцій щодо збору податків та надання послуг платникам. ГУ ДПС активно сприяє забезпеченню прозорості та відкритості у своїй діяльності. Це важлива та надійна установа, яка є необхідним партнером для місцевих мешканців та бізнесу у Харківській області.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамова Д. С. Теоретичні положення організаційної культури в державному управлінні. *Публічне управління та адміністрування*. С. 674–675. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichneupravlinnyata-administruvannya.pdf> (дата звернення: 05.06.2024).
2. Банева І. О. Організаційна поведінка: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-науково ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв: Навчально-науковий інститут економіки та управління, 2020. 59 с.
3. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ: Національна Академія державного управління, 2018. 256 с.
4. Волохова І. В., Лук'янова О. М. Організаційна поведінка: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 92 с.
5. Гайдученко С. Специфіка організаційної культури у публічному управлінні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Випуск 3. С. 109–114.
6. Гайдученко С. О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. С. 1–12.
URL:
https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_a_s_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf (дата звернення: 05.06.2024).
7. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2020. 75 с.
8. Граціотова Г. О., Нестерванська Е. С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Economic journal*

Odessa polytechnic university. 2021. № 4 (18). С. 22–30

URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No4/22.pdf> (дата звернення: 05.06.2024).

9. Деякі питання Державної податкової служби України: постанова Кабінету Міністрів від 18.07.2024 р № 832. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832-2024-п#Text> (дата звернення: 20.07.2024).

10. Європейський Зелений Курс. Представництво України в Європейському Союзі. 15.04.2021 р. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 20.07.2024).

11. Звіт про виконання Плану роботи Головного управління ДПС у Харківській області на перше півріччя 2024 року. ГУ ДПС Харківській обл. – офіційний сайт. URL:

https://kh.tax.gov.ua/data/material/000/683/808126/ZV_T_Hark_v_1_p_vr_chch_ua_2_024.pdf (дата звернення: 01.08.2024).

12. Ігнатова І. Вдвічі більші оклади і «уявне» скорочення штату: уряд ухвалив зміни у податковій службі. ТСН Україна. 18.07.2024 р. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/vdvichi-bilshi-okladi-i-uyavne-skorochennya-shtatuuryaduhvaliv-zmini-u-podatkoviy-sluzhbi-2623896.html> (дата звернення: 20.07.2024).

13. Ігнатченко І. Г., Рябченко Я. С. Етичні та валеонтологічні орієнтири організаційної культури публічної служби в аспекті реалізації суб'єктивних прав громадян: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 292–295. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2024/73.pdf (дата звернення: 07.07.2024).

14. Корнута Р. Окремі особливості правового регулювання публічної служби Німеччини. Проблеми реформування державного управління: збірник наукових праць. Київ: Видавництво УАДУ, 2000. С. 129–170.

15. Куліковський О. В. Управління організаційною культурою публічної служби України: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». ЧНУ ім. Петра Могили.

Миколаїв, 2019. 12 с.

16. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Дніпр: ДРІДУ НАДУ, 2002. Випуск 3 (9). С. 202–215.

17. Ліннікова Т. П., Яроміч С. А. Особливості організаційної культури органів публічної влади як специфічних видів організацій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 113–116.

URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/21.pdf> (дата звернення: 05.06.2024).

18. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2022. 74 с.

19. Мартиненко В. М., Євдокимов В. О., Сергєєва Л. М. Культура управління. Харків: Магістр, 2008. 60 с.

20. Михненко А., Гончарук Н., Прокопенко Л. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Командор*. 2005. № 1. С. 9–13.

21. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2005. № 5(14). С. 103–113.

22. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. Київ: Кондор, 2013. 498 с.

23. План дій «Україна – Європейський Союз»: міжнародний документ. Європейський Союз від 12.02.2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_693#Text (дата звернення: 20.07.2024).

24. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі.

Національне агентство України з питань державної служби.

URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-naderzhavnijsluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnijsluzhbi/posibnik-zformuvannyaorganizacijnoyi-kulturi-na-publichnijsluzhbi> (дата звернення: 05.06.2024).

25. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 р. № 889–VIII.

Дата оновлення 30.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88919#Text> (дата звернення: 05.07.2024).

26. Про доступ до публічної інформації: закон України від 13 січня 2011

р. № 2939–VI. Дата оновлення від 08.10.2023 р. URL: zakon.rada.gov.ua/go/293917 (дата звернення: 05.07.2024).

27. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 р. № 1700–

VII. Дата оновлення 04.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170018#Text> (дата звернення: 05.07.2024).

28. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. Дата оновлення 11.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13> (дата звернення: 05.07.2024).

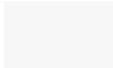
29. Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022–2024 роки: наказ Державної податкової служби України від 22.11.2021 № 965. Дата оновлення 09.01.2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0965912-21#Text> (дата звернення: 05.06.2024).

30. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України: постанова Кабінету Міністрів від від 06.03.2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п#n15> (дата звернення: 05.07.2024).

31. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: закон України від 03.03.2022 р.

№ 2115–IX. Дата оновлення 26.12.2023 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20> (дата звернення: 05.06.2024).

32. Про Національне антикорупційне бюро України: закон України від 14.10.2014 р. № 1698–18. Дата оновлення 10.12.2023р. URL: 
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата
 звернення: 05.06.2024).

33. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1218-р. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodivdo2030-s1218-271223> (дата звернення: 05.07.2024).

34. Публічний звіт ДПС за 2022 рік. ДПС України – офіційний сайт. URL:
<https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zvitiroboti-/657704.html> (дата звернення:
 05.07.2024).

35. Рудінська О. В., Яромич С. А. Менеджмент: теорія менеджменту. Корпоративний менеджмент. Навч. посібник. Київ: Ніка-Центр, 2002. 335 с.

36. Сдобнова А. Г. Нормативно-правове забезпечення професійноетичної культури державного службовця в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Том 29 (68) № 1. С. 146– 151.

37. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Випуск 4(43). С. 114–122.

38. Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. Том 8. С. 90–97.

39. Стан фінансування органів Державної податкової служби України за 2024 року. ДПС України. Департамент фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts->

ukraini/struktura/aparat/departament-finansovogo-zabezpechennya-tabuhgalterskogoobliku/povidomlennya/stan-financyvanya/799594.html (дата звернення:

20.07.2024).

40. Структура Головного управління ДПС у Харківській області, як відокремленого підрозділу ДПС України. Офіційний сайт ГУ ДПС у Харківської обл. URL: <https://kh.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/> (дата звернення: 05.07.2024).

41. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Випуск 4. С. 38–47.

42. Тарасовський Ю. Індекс сприйняття корупції. Результат України у 2023 році став одним з найкращих у світі. *Forbes*. 30 січня 2024 р. URL: <https://forbes.ua/news/indeks-spriynyattya-koruptsii-rezultat-ukraini-u-2023rotsistav-odnim-z-naykrashchikh-u-sviti-30012024-18855> (дата звернення: 05.06.2024).

43. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжнародний документ від 27.06.2014 р.

Набрання чинності для України: 01.09.2017. Дата оновлення: 30.11.2023.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 20.07.2024).

44. Українці проти стягнення податкового боргу без рішення суду, – опитування CASE Україна. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/ukrayintsi-protystyagnennyapodatkovogo-borgu-bez-rishennya-sududoslidzhennyacaseukrayina/> (дата звернення: 05.07.2024).

45. Харків підписав меморандум про співпрацю з UNDP щодо покращення міської інфраструктури та енергоефективності. UNDP – офіційний сайт. 05.04.2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/kharkivpidpysavmemorandum-pro-spivpratsyu-z-undp-shchodo->

pokrashchennyamiskoyiinfrastruktury-ta-enerhoefektyvnosti (дата звернення: 05.07.2024).

46. Шопіна І.М. Функції громадського контролю у реформуванні податкової системи та удосконаленні діяльності Державної податкової служби України. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 3. С. 425–429. URL: <https://appjournal.in.ua/wpcontent/uploads/2024/06/75.pdf> (дата звернення: 05.07.2024).

47. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. URL: <http://cppk.cv.ua/124.php> (дата звернення: 05.07.2024).

48. Ярмистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців. 2020. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. URL: <http://www.cppk.cv.ua/122.php> (дата звернення: 05.07.2024).

49. Яроміч С., Гречкосій І. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2016. № 1. С. 111–115.

50. Transparency International: офіційний сайт. URL: <https://www.transparency.org/en/> (дата звернення: 07.07.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Порівняльна характеристика функцій організаційної культури та організаційної поведінки публічної служби

Функція	Характеристика	
	Організаційна культура	Організаційна поведінка
Внутрішні функції		
Охоронна	Забезпечує підтримання порядку, стабільності та безпеки в організації через дотримання норм і правил	Забезпечення дотримання правил та безпеки в організації, захист співробітників і ресурсів
Інтегруюча	Об'єднує працівників навколо спільних цінностей, традицій та принципів, формуючи згуртований колектив	Об'єднання працівників навколо спільних цінностей, цілей та культури для досягнення гармонії в роботі
Регулююча	Визначає рамки прийнятної поведінки, сприяє узгодженості дій працівників у межах організації	Управління поведінкою працівників через норми, правила та політики для забезпечення узгодженості дій
Заміщення	Частково замінює формальні механізми управління, забезпечуючи саморегуляцію через прийняті цінності та традиції	Виконання функцій, які не передбачені формальними процесами, наприклад, неформальне вирішення конфліктів
Адаптивна	За такою функцією робітникам набагато простіше адаптуватися до організації, а самій організації теж легко корегувати свої дії під працівника	Допомога працівникам пристосовуватися до змін у робочому середовищі, нових завдань чи умов
Освітня та розвиваюча	Передає новим співробітникам знання про традиції, норми та цінності організації, формує відданість її цілям	Сприяння навчанню та професійному зростанню працівників, розвиток їх компетенцій
Управління якістю	Встановлює стандарти поведінки, які забезпечують високу якість роботи та відповідність очікуванням клієнтів	Контроль і підвищення стандартів роботи для забезпечення високого рівня продуктивності
Орієнтуюча	Виконує роль «навігатора» та спрямовує діяльність підприємств та їх робітників у потрібну колію	Формування у працівників розуміння пріоритетів і напрямків розвитку організації
Мотиваційна	Створює стимули та надає натхнення для ефективної роботи організації та досягнення спільної мети	Стимулювання співробітників до досягнення кращих результатів через мотиваційні програми
Формування іміджу організації	Є результатом добровільної взаємодії працівників окремих структур культури організації в якесь незалежне об'єднання	Підтримка корпоративної культури та поведінки, які створюють позитивне уявлення про організацію

Продовження таблиці А.1

Функція	Характеристика	
	Організаційна культура	Організаційна поведінка
Зовнішні функції		
Орієнтація на споживача	Визначення цілей, потреб, запитів та інтересів споживачів відображене в елементах культури	Формування поведінки, спрямованої на задоволення потреб клієнтів і підвищення їхньої лояльності
Регулювання партнерських відносин	Займається визначенням правил підтримки взаємовідносин з зовнішніми партнерами, розвиває та вносить корективи в норми і правила поведінки	Створення правил та моделей поведінки, які забезпечують ефективну співпрацю з партнерами
Пристосування до потреб суспільства	Створюються сприятливі умови для нормального функціонування організації. Прибуток організації здійснюється методом усунення економічних збитків	Забезпечення відповідності поведінки організації соціальним очікуванням, етичним стандартам та законодавству

Джерело: складено автором на основі [4, с. 8–9; 8, с. 25; 24, с. 44–46; 16, с. 210]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Характеристика змісту складових організаційної поведінки в контексті публічної служби

Зміст складової	Елементи змісту	Характеристика
Основні принципи та переконання	етика і чесність	постійне дотримання високих моральних стандартів та чесність
	повага до людей	визнання цінності окремого працівника та справедливе ставлення до всіх
	відповідальність	особиста та колективна відповідальність за результати роботи
	інновації	сприяння творчості та впровадженню нових ідей
	командна робота	співпраця та підтримка у досягненні спільних цілей
	прозорість	відкритість та доступність інформації для всіх зацікавлених сторін, у тому числі громадського суспільства
Основ прийняття рішень	дотримання законодавства	рішення мають відповідати правовим нормам та регламентам
	прозорість	відкритість процесу прийняття рішень для громадськості та інших зацікавлених сторін
	етика та чесність	прийняття рішень на основі високих моральних стандартів
	професіоналізм	використання знань і компетенцій для прийняття обґрунтованих рішень
	громадські інтереси	орієнтація на благо суспільства та задоволення потреб громадян
	колегіальність	врахування думок і досвіду різних працівників та експертів
Правила та стандарти поведінки	дотримання етичних норм	поведінка відповідно до високих моральних стандартів
	прозорість і відкритість	забезпечення доступності інформації та процесів.
	повага і рівність	справедливе ставлення до всіх громадян і колег
	професіоналізм	компетентність і постійне підвищення кваліфікації
	нейтральність	уникнення конфлікту інтересів та дотримання політичної нейтральності
Формальні норми	дотримання законодавства	суворе виконання правових норм і регламентів
	офіційні процедури	дотримання встановленим робочим процесам та інструкціям
	кодекси поведінки	виконання офіційних етичних стандартів і правил поведінки
Неформальні норми	культура спілкування	підтримка позитивних та ввічливих взаємин між колегами
	взаємопідтримка	сприяння командній роботі та взаємодопомозі
	традиції та звичаї	неофіційні практики та ритуали, що склалися в організації

Зміст складової	Елементи змісту	Характеристика
Матеріальні прояви культури	символіка	обов'язкове використання державних символів, логотипів, а також символіки та атрибутики певного державного органу
	документація	стандартизовані форми, шаблони і звіти
	дрес-код	встановлені вимоги до зовнішнього вигляду публічних службовців
	робоче середовище	офісне обладнання, меблі, робочі простори, що сприяють ефективності та комфорту
	технічне забезпечення	комп'ютерна техніка, ліцензійне програмне забезпечення та інші ресурси, що підтримують робочі процеси
Регулярні події або дії	офіційні церемонії	нагородження, ювілеї та святкування важливих державних дат
	колегіальні збори	регулярні наради, обговорення стратегій та планів
	соціальні заходи	корпоративні свята, спортивні змагання та волонтерські акції
	комунікаційні сесії	зустрічі керівництва з працівниками для обговорення важливих питань та отримання зворотного зв'язку
	тренінги та семінари	постійне навчання та підвищення кваліфікації посадовців
Історії про минулі події, досягнення чи значущі моменти	заснування установи	розповіді про створення та розвиток організації
	видатні досягнення	приклади успішних проектів та ініціатив, які мали значний вплив на громадське суспільство та публічне управління
	відданість працівників	історії про співробітників, які проявили високу професійність і лояльність
	керівництво	легенди про видатних лідерів, які зробили значний внесок в організацію
	вирішення кризових ситуацій	приклади ефективного подолання викликів та складних періодів
Ідентичність організації	Місія та цінності	чітко визначені принципи та цілі, що спрямовують діяльність публічних органів
	Професійні стандарти	високий рівень компетенцій та етики працівників
	Громадська відповідальність	орієнтація на служіння суспільству та задоволення його потреб
	Приналежність до публічної служби	гордість за участь у державному управлінні
	Уніфікований імідж	послідовність у комунікаціях, зовнішньому вигляді та поведінці працівників

Джерело: складено автором на основі [1, с. 676–678; 17, с. 114–115; 38, с. 94–95]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Організаційна структура ГУ ДПС Харківської обл.

Індекс структурного підрозділу	Назва структурного підрозділу
20-40-00	Керівництво
	Начальник
	Заступник начальника
20-40-01	Управління організації роботи
	Відділ організації та планування роботи
	Відділ моніторингу та контролю
	Відділ координації внутрішнього контролю
	Відділ організації документування і роботи з документами
	Відділ організаційного супроводження
	Відділ розгляду звернень громадян та доступу до публічної інформації
	Богодухівський сектор організації роботи
	Ізюмський сектор організації роботи
	Красноградський сектор організації роботи
	Куп'янський сектор організації роботи
	Лозівський сектор організації роботи
	Чугуївський сектор організації роботи
	Центральний відділ організації роботи
	Київський відділ організації роботи
	Східний відділ організації роботи
	Харківський сектор організації роботи
20-40-02	Відділ забезпечення відомчого контролю
20-40-04	Управління оподаткування юридичних осіб
	Відділ адміністрування рентної плати та екологічного податку
	Відділ адміністрування місцевих податків і зборів з юридичних осіб
	Відділ розгляду звернень
	Відділ адміністрування ПДВ
	Відділ адміністрування податку на прибуток, неприбуткових установ і організацій та спрощеної системи оподаткування
	Відділ контролю за відшкодуванням ПДВ
	Богодухівський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Ізюмський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Красноградський відділ податків і зборів з юридичних осіб

Продовження таблиці В.1

	Куп'янський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Лозівський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Харківський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Чугуївський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Центральний відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Київський відділ податків і зборів з юридичних осіб
	Східний відділ податків і зборів з юридичних осіб
20-40-05	Управління правового забезпечення
	Відділ правового супроводження діяльності
	Відділ супроводження судових спорів із загальних питань
	Відділ супроводження судових спорів з документальних перевірок

Індекс структурного підрозділу	Назва структурного підрозділу
	Відділ супроводження судових спорів з оподаткування юридичних осіб
	Відділ супроводження судових спорів з фактичних перевірок та адміністрування акцизного податку
	Відділ супроводження судових спорів з оподаткування фізичних осіб
	Відділ супроводження судових спорів з виявлення та опрацювання податкових ризиків
	Відділ інформаційно-аналітичної роботи
20-40-07	Управління податкового аудиту
	Відділ перевірок платників основних галузей економіки
	Відділ перевірок у сфері послуг
	Відділ перевірок інших галузей економіки
	Відділ аналізу податкової інформації та позапланових перевірок ризикових платників
	Відділ перевірок з питань відшкодування ПДВ
	Відділ позапланових перевірок з інших податків
	Відділ фактичних перевірок
	Відділ перевірок фінансових операцій
	Відділ якості перевірок
	Відділ координації, звітності та аналізу
	Інформаційно-аналітичний відділ

Продовження таблиці В.1

	Слобожанський відділ перевірок платників
	Центральний відділ перевірок платників
20-40-08	Управління запобігання фінансовим операціям, пов'язаним з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом
	Відділ аналітичної роботи, координації та перевірок сумнівних фінансових операцій
	Відділ взаємодії з правоохоронними органами та фінансовим сектором
20-40-09	Управління контролю за підакцизними товарами
	Відділ контролю за виробництвом та обігом спирту, спиртовмісної продукції, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах
	Відділ контролю за виробництвом та обігом пального
	Відділ обслуговування акцизних складів та податкових постів
	Відділ ліцензування торгівлі підакцизними товарами та зберігання пального
	Відділ адміністрування акцизного податку
	Відділ контролю за обігом марки акцизного податку
20-40-10	Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
	Відділ оплати праці
	Відділ бюджетування
	Відділ обліку єдиного внеску
20-40-11	Управління персоналу
	Відділ кадрового адміністрування
	Відділ розвитку персоналу

Продовження таблиці В.1

Індекс структурного підрозділу	Назва структурного підрозділу
	Сектор ведення військового обліку та забезпечення службовими посвідченнями
20-40-12	Управління податкових сервісів
	Відділ обліку платників та ведення реєстрів
	Відділ обліку об'єктів оподаткування та реєстрації за окремими видами податків
	Відділ ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків
	Відділ податкових сервісів
	Відділ організації роботи ЦОП, надання адміністративних послуг та розгляду звернень державних органів
20-40-13	Управління по роботі з податковим боргом
	Відділ моніторингу та інформаційно-аналітичного забезпечення
	Відділ організації стягнення боргу та роботи з безхазяйним майном
	Відділ погашення боргу з фізичних осіб та заборгованості з ЄСВ
	Відділ супроводження судових спорів щодо банкрутства та стягнення заборгованості
	Західний відділ по роботі з податковим боргом
	Куп'янський відділ по роботі з податковим боргом
	Лозівський відділ по роботі з податковим боргом
	Чугуївський відділ по роботі з податковим боргом
	Центральний відділ по роботі з податковим боргом
	Київський відділ по роботі з податковим боргом
	Східний відділ по роботі з податковим боргом
20-40-14	Управління з питань запобігання та виявлення корупції
	Відділ організації заходів з питань запобігання та виявлення корупції
	Відділ контролю за дотриманням антикорупційного законодавства
20-40-15	Сектор охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації
20-40-17	Управління інфраструктури та господарського забезпечення
	Відділ матеріально-технічного, транспортного забезпечення та зв'язку
	Відділ експлуатації майна
	Відділ закупівель
20-40-18	Управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків

Продовження таблиці В.1

	Відділ прогнозу, аналізу та звітності
	Відділ моніторингу операцій та ризиків
	Відділ роботи з ризиками
20-40-19	Управління економічного аналізу
	Відділ організації та моніторингу виконання індикативних показників
	Відділ прогнозування та аналізу доходів місцевих бюджетів
	Відділ обліку платежів та зведеної звітності
20-40-20	Управління інформаційних технологій
	Відділ супроводження інформаційних систем
	Відділ адміністрування баз даних
	Відділ технічної підтримки та електронного документообігу
	Сектор адміністраторів безпеки та адміністрування служби каталогів

Індекс структурного підрозділу	Назва структурного підрозділу
	Харківський відділ інформаційних технологій
	Центральний відділ інформаційних технологій
20-40-22	Відділ реєстрації користувачів
20-40-23	Управління трансфертного ціноутворення
	Відділ контрольованих операцій
	Відділ контролю міжнародної діяльності
20-40-24	Управління оподаткування фізичних осіб
	Відділ адміністрування податку на доходи фізичних осіб
	Відділ адміністрування податків з громадян та осіб, які провадять незалежну професійну діяльність
	Відділ адміністрування податків і зборів з фізичних осіб – підприємців
	Відділ адміністрування єдиного внеску
	Відділ адміністрування податку на майно та місцевих зборів з фізичних осіб
	Відділ координації та інформаційно-аналітичного забезпечення
	Відділ розгляду звернень платників податків
	Відділ якості перевірок оподаткування фізичних осіб
	Відділ планових перевірок оподаткування фізичних осіб
	Відділ позапланових перевірок оподаткування фізичних осіб
	Відділ перевірок податкових агентів

Продовження таблиці В.1

	Богодухівський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Ізюмський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Красноградський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Куп'янський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок

	Лозівський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Харківський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Чугуївський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Центральний відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Київський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Східний відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
20-40-30	Управління інформаційної взаємодії
	Відділ пресслужби та адміністрування субсайту
	Відділ комунікацій з громадськістю
20-40-50	Дергачівська державна податкова інспекція
20-40-51	Золочівська державна податкова інспекція
20-40-52	Богодухівська державна податкова інспекція
Індекс структурного підрозділу	Назва структурного підрозділу
20-40-53	Краснокутська державна податкова інспекція
20-40-54	Ізюмська державна податкова інспекція
20-40-55	Балаклійська державна податкова інспекція
20-40-56	Барвінківська державна податкова інспекція
20-40-57	Борівська державна податкова інспекція
20-40-58	Красноградська державна податкова інспекція
	Відділ податкових сервісів
	Відділ з надання адміністративних та інших послуг
20-40-59	Валківська державна податкова інспекція
20-40-60	Нововодолазька державна податкова інспекція

Продовження таблиці В.1

20-40-61	Зачепилівська державна податкова інспекція
20-40-62	Кегичівська державна податкова інспекція
20-40-63	Сахновщинська державна податкова інспекція
20-40-64	Харківська державна податкова інспекція
	Відділ податкових сервісів
	Відділ з надання адміністративних та інших послуг
20-40-65	Люботинська державна податкова інспекція
20-40-66	Зміївська державна податкова інспекція
20-40-67	Чугуївська державна податкова інспекція
20-40-68	Куп'янська державна податкова інспекція
20-40-69	Вовчанська державна податкова інспекція
20-40-70	Великобурлуцька державна податкова інспекція
20-40-71	Лозівська державна податкова інспекція
20-40-72	Первомайська державна податкова інспекція
20-40-73	Шевченківська державна податкова інспекція
	Відділ обліку платників та об'єктів оподаткування
	Відділ ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків
	Відділ податкових сервісів та звітності
	Сектор організації роботи ЦОП
	Сектор з надання адміністративних та інших послуг
20-40-74	Холодногірська державна податкова інспекція
	Відділ податкових сервісів
	Відділ з надання адміністративних та інших послуг
20-40-75	Київська державна податкова інспекція
	Відділ обліку платників та об'єктів оподаткування
	Відділ ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків
	Відділ податкових сервісів та звітності
	Сектор організації роботи ЦОП
	Відділ з надання адміністративних та інших послуг
20-40-76	Індустріальна державна податкова інспекція
	Відділ обліку платників та об'єктів оподаткування
	Відділ ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків
	Відділ податкових сервісів та звітності
	Сектор організації роботи ЦОП
	Відділ з надання адміністративних та інших послуг

Джерело: складено автором на основі [40]