

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

В. М. Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, Навчально науковий інститут публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

У роботі висвітлюються проблеми та перспективи розвитку кадрової політики в податковій службі. Авторами обґрунтовано, що реалізація державної податкової політики значною мірою залежить від стану розвитку та реалізації кадрової політики в державній податковій службі. Означено актуальність і цільову спрямованість реформування податкової системи на засадах європейського підходу до кадрового забезпечення. Зазначено, що такий підхід передбачає: відкритість і прозорість реформ, розвиток партнерських відносин й ефективної співпраці між державними податковими органами та бізнесом; високий рівень моральних та етичних норм відносин між сторонами. Визначено основні подібні риси та відмінності у формуванні й функціонуванні податкової системи України та країн ЄС з реалізації податкової політики. Означено пріоритетні напрями розвитку кадрової політики у податковій сфері, а також основні завдання та функції Департаменту кадрового забезпечення та розвитку персоналу державної податкової служби України. Висвітлено ключові корпоративні цінності державної податкової служби, що визначені за результатами блиц-опитування працівників податкових органів проведеного у межах заходів з реалізації Концепції розвитку корпоративної культури. До таких цінностей віднесено: прозорість, технологічність, взаємодія з платниками податків, професіоналізм, командна робота, дотримання законів і правил, лідерство. Запропоновано до переліку означених корпоративних цінностей додати патріотизм, компетентність та порядність (некоруптованість).

Ключові слова: розвиток персоналу, кадрова політика, кадрове забезпечення, професійні компетенції податківців, принципи корпоративної культури, корпоративні цінності в податкових органах.

L. M. Ivashova, V. M. Yemelyanov. Personnel policy and corporate culture of tax authorities: experience of Ukraine and EU countries

The work highlights the problems and prospects for the development of personnel policy in the tax service. The authors substantiated that the implementation of state tax policy largely depends on the state of development and implementation of personnel policy in the state tax service. The relevance and target orientation of the reform of the tax system based on the principles of the European approach to human resources are determined. It is noted that this approach involves: openness and transparency of reforms, development of partnership relations and effective cooperation between state tax authorities and business; high level of moral and ethical standards of relations between the parties. The main similar features and differences in the formation and functioning of the tax system of Ukraine and the EU countries for the implementation of tax policy are determined. The priority directions for the development of personnel policy in the tax sphere, as well as the main tasks and functions of the Department of Personnel Support and Personnel Development of the State Tax Service of Ukraine, have been identified. The key corporate values of the state tax service, which were determined based on the results of a blitz survey of employees of tax authorities conducted within the framework of the implementation of the Concept of Corporate Culture Development, are highlighted. These values include: transparency, technology, interaction with taxpayers, professionalism, teamwork, compliance with laws and regulations, and leadership. It is proposed to add patriotism, competence and decency (non-corruption) to the list of specified corporate values.

Key words: personnel development, personnel policy, personnel support, professional competencies of tax officials, principles of corporate culture, corporate values in tax authorities.

Постановка проблеми. Реформування системи публічного управління на всіх гілках влади – це одне з невідворотних й нагальних питань сьогодення. Особливо актуальним наразі є питання щодо реформування фіскальних органів, адже від успішності цієї реформи залежить наскільки ефективною буде здійснюватися економічна реформа, чи буде подолано синдром «тотальної недовіри бізнесу до держави» й чи зможе Україна подолати «тіньову економіку». При цьому успіх реформ значною мірою залежить від того хто їх здійснює від їх умотивованості, цілеспрямованості й професіоналізму. Від того наскільки реформатори відповідатимуть умовам формули Генадія Удовенка «Трьох «П»: професіоналізм, патріотизм, порядність [1]. Пізніше цю формулу дещо трансформували відомий економіст Богдан Гаврилишин, який справедливо зазначав в інтерв'ю газеті «Діло»: Україну реально зможе трансформувати в одну з найефективніших економік світу тільки нове покоління молодих — патріотичних, освічених і некорумпованих. І тільки за умови накопичення критичної маси таких людей в урядових інституціях. Зауважимо, що саме на заміну бюрократів старої формації в державних інституціях на патріотично налаштованих молодих, освічених і компетентних Б. Гаврилишин покладав велику надію. Він реально оцінював стан державного управління в Україні, але завжди вірив у невідворотні зміни, адже «...потенціал у країни величезний. По-перше, ми маємо такі ресурси, які тільки можна бажати. По-друге, в Україні є якість людського капіталу. Ми є винятково талановитим народом» [2]. Все вище сказане доцільно транспонувати як до реформування системи публічного управління у цілому, так і до окремих реформ за різними напрямками, у т.ч. і в податковій сфері. Отже, пошук нових підходів та механізмів розвитку персоналу в податкових органах наразі є основоположним завданням для урядових структур, вирішення якого починається з удосконалення кадрової політики та впровадження корпоративної культури серед податківців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування й розвитку кадрової політики та корпоративної культури в органах державної податкової служби України є достатньо специфічними й такими, що не віднайшли належного висвітлення у наукових працях фахівців з публічного управління. Окремі аспекти щодо правового забезпечення кадрової політики у податковій сфері розкрито у працях Ю.Гаруста. Базові питання податкових систем країн ЄС висвітлено у роботі М. Волощук, О. Петріченко, О. Білаш, Т. Карабін, М. Менджул. Проте серед практичних працівників ДПС у періодичній та спеціальній літературі достатньо часто підіймається ця тематика, зокрема в публікаціях В.Коновальчука, К.Клименка, О.Ференс. Також окремі питання щодо розвитку людського ресурсу та кадрового забезпечення податкових органів віднайшли своє відображення у програмних та нормативних документах.

Метою статті є висвітлення взаємозв'язку та взаємозалежності державної податкової та кадрової політики, а також корпоративної культури в податкових органах України зважаючи на досвід та практику країн ЄС.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж висвітлювати проблеми та перспективи розвитку кадрового ресурсу в податковій сфері визначимося з сутністю державної податкової політики реалізацію якою мають забезпечувати посадові особи податкової служби. Адже вимоги до кадрового забезпечення податкових органів та його якості напряму залежать від тих пріоритетів та завдань які покладено на податківців.

Згідно з визначенням, що надає Міністерство фінансів України державна податкова політика – це діяльність держави у сфері встановлення, правового регламентування та організації справляння податків і податкових платежів у централізовані фонди грошових ресурсів держави [3].

Зазначимо, що Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки [4] одним з ключових завдань визначено підвищення якості та ефективності адміністрування податків і зборів та рівня дотримання вимог податкового законодавства. Для вирішення цього завдання на рівні Міністерства фінансів України, якому підпорядковується Державна податкова служба, визначено такі основні пріоритети щодо забезпечення формування та реалізації державної податкової політики, що прямо чи опосередковано впливають на формування й розвиток кадрової політики в податкових органах:

- підвищення ефективності, стабільності та прогнозованості податкової системи, в тому числі й щодо формування та використання кадрового потенціалу;
- підвищення якості та ефективності податкового адміністрування, перш за все спираючись на компетентні, професійні та порядні кадри;
- ефективне акумулювання й використання ресурсів, у тому числі людських, необхідних для виконання державою своїх функцій;
- забезпечення принципів справедливості та рівності в діяльності податкової системи та її посадовців, адаптацію функціонування податкових органів до норм та правил Європейського Союзу;
- відсутність негативного впливу податкової системи на ведення бізнесу задля сприяння економічному розвитку держави на основі впровадження принципів корпоративної культури та корпоративних цінностей в діяльність податкових органів.

Основні завдання з регулювання відносин, що пов'язані із встановленням, зміною та скасуванням податків і зборів в Україні, визначає Податковий кодекс України де означено: вичерпний перелік податків і зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування; платників податків і зборів, їх права та обов'язки;

компетенцію контролюючих органів і повноваження їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю та інших адміністративних функцій, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку визначені Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 № 2464-VI.

Дійсно, наразі податки є складним й надзвичайно важливим механізмом державного впливу на всі економічні явища та процеси. Як свого часу зазначала Олена Ференс, податки, з одного боку – це фінансове підґрунтя існування держави, мірило її можливостей у світовому економічному просторі щодо розвитку науки, освіти, культури, гарантування економічної й військової безпеки, зростання суспільного добробуту громадянина з іншого боку, податки – це знаряддя перерозподілу доходів юридичних і фізичних осіб у державі, їх мобілізація й використання зачіпає інтереси не тільки кожного підприємця чи громадянина, а й цілих верств населення і соціальних груп [5]. Тим більше, роль податків як регулятора економіки в умовах існування кризової економіки, яка нині є в Україні в наслідок війни, зростає, адже держава шляхом встановлення ставок податків та їх видів стимулює чи обмежує розвиток окремих галузей або сфер економіки. Отже податкова політика держави має забезпечити виконання таких завдань, як встановлення оптимальних податків, які не стримуватимуть розвиток підприємництва, та забезпечення надходження до бюджету коштів, достатніх для задоволення державних потреб.

Наразі в Україні діє податкова система, яка за своїм складом та структурою подібна до податкових систем розвинутих європейських країн. Закони з питань оподаткування розроблено з урахуванням норм європейського податкового законодавства, а також аспектів податкової політики ГАТТ/СОТ та інших міжнародних економічних організацій.

Проте, на відміну від країн Європейського Співтовариства податкова система України є переважно фіскально-орієнтованою, а не сприяє зростанню економічної активності суб'єктів господарювання задля підвищення конкурентоспроможності держави. Ринкові зміни та економічні реформи супроводжувалося перманентними спробами удосконалити податкову систему шляхом прийняття окремих законодавчих актів задля вирішення тих чи інших точкових проблем, але характерним для таких реформ є їх безсистемність, непослідовність та неузгодженість окремих норм, а як наслідок – наявність значних обсягів тіньової економіки.

Існуюча податкова система України характеризується наступними негативними рисами:

- фіскальною спрямованістю, що є лейтмотивом більшості змін, які вносяться до податкового законодавства;
- нормативно-правові акти з питань оподаткування є складними, суперечливими та нестабільними. Через наявність у законодавчих актах прогалін та норм непрямой дії значна кількість питань у сфері оподаткування регулюється підзаконними актами. У зв'язку з тим, що чимало податкових норм мають неоднозначне тлумачення при їх застосуванні, це негативно позначається на діяльності суб'єктів господарювання, знижує привабливість національної економіки для іноземних інвесторів;

- витрати на адміністрування окремих податків є більшими порівняно з доходами бюджету, що формуються за рахунок їх справляння;

Вищезазначені недоліки призвели до таких проблем системного характеру у податковій системі, як:

- корупція та недовіра бізнесу до державних фіскальних інституцій;
- податкова заборгованість платників перед бюджетом та державними цільовими фондами;
- широкомасштабне ухилення від оподаткування внаслідок викривлення умов конкурентної боротьби та нерівномірного розподілу податкового тягаря;
- недосконалість законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, у тому числі податкового;
- загальне недотримання норм законів платниками податків;
- бюджетна заборгованість з відшкодування податку на додану вартість.
- нерівномірне податкове навантаження, внаслідок чого найбільше податкове навантаження покладено на законотруслих платників, позбавлених податкових пільг.

Враховуючи вищезазначене можливо зробити висновок, що основою реформування податкової системи України має бути визнання того факту, що в цілому податкова система України вже склалася і не дивлячись всі свої недоліки не повинна розглядатись як така, що має підлягати докорінному реформуванню. Тобто, створення нової законодавчої бази у сфері оподаткування повинно віддзеркалювати традиції існуючої податкової системи, але водночас має відповідати світовим тенденціям розвитку податкових систем.

Оскільки відповідно до статті 1 Конституції Україна є соціальною правовою Державою, то її податкова система має відповідати вимогам соціальної держави, передусім щодо рівня фінансування суспільних благ. Податкова система, сформована внаслідок податкової реформи, має забезпечувати акумуляцію фінансових ресурсів, достатніх для виконання конституційно закріплених функцій держави.

Результативність податкової реформи у значній мірі залежить від вирішення проблеми кадрового забезпечення та ефективного використання людського ресурсу в податковій системі. У зв'язку з чим, податкова реформа

має передбачити й удосконалення кадрової політики в податкових органах. Метою реформування податкової системи України в частині реалізації кадрової політики має бути створення потужного кадрового ресурсу на засадах патріотизму, професіоналізму, порядності, а також компетентності та некорумпованості податківців.

Основними завданнями кадрової реформи в податкових органах України мають бути:

- формування нового інституційного, організаційно-функціонального та правового середовища, сприятливого для реалізації принципу рівності перед законом всіх і податківців, і претендентів на посади в податкових органах, і платників податків;
- недопущення будь-яких проявів податкової та посадової дискримінації, формування відповідального ставлення податківців та платників податків до виконання своїх зобов'язань;
- демократизація та відкритість податкової служби України, а саме зміна ідеології її функціонування на основі реформування податкової служби.

Таким чином ми вважаємо, що реформування податкової системи це перш за все не про податки, а про людей, про тих хто здійснює державну податкову політику, про тих хто є головним провідником цієї політики. Тобто розпочинаються такі реформи мають з сучасних підходів до формування кадрової політики, зорієнтованої на прозорі, зрозумілі й досяжні правила і процедури щодо підбору кадрів до податкових органів. І тут ми погоджуємося з тезою Кирила Клименка, що зараз вкрай важливо:

- впровадити збалансовану модель конкурсів на державну службу, які би повноцінно оцінювали професійні компетентності кандидатів та були достатньо швидкими і гнучкими;
- забезпечити максимальну безпеку для всіх учасників в умовах спочатку карантину, а наразі війни, що включає можливість проведення конкурсів за допомогою сучасних цифрових технологій, що вже зробили багато інших країн;
- припинити тимчасові добори та відновити прозорі й ефективні конкурси, що викликать довіру громадян до їхньої фаховості й об'єктивності [6].

Вважаємо, що ці завдання тісно пов'язані з реалізацією кадрової політики та мають вирішуватися в розвиток тих завдань і функцій, що чітко визначені в Положенні про Департамент кадрового забезпечення та розвитку персоналу Державної податкової служби України, а саме:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом в ДПС;
- забезпечення здійснення Головою своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку ДПС;
- добір персоналу ДПС;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у головних управліннях ДПС в областях та м. Києві, Офісі великих платників податків ДПС, Інформаційно-довідковому департаменті ДПС;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [7].

Оскільки саме через персонал податкова служба реалізує державну податкову політику, то однією з ключових передумов забезпечення бюджетно-податкових функцій щодо наповнення бюджету за рахунок податків та платежів є формування нових стандартів взаємовідносин між державою і бізнесом, що полягає в подальшому розвитку соціального партнерства та ділової співпраці з платниками податків і забезпечує соціальну й економічну стабільність держави.

Тому Департаментом кадрового забезпечення та розвитку персоналу за підтримки міжнародних експертів Програми з підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) в рамках реалізації HR - стратегії для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом розроблено Концепцію розвитку корпоративної культури ДПС (далі - Концепція) [8]. Дана Концепція розроблена з урахуванням положень Конституції України, Податкового кодексу України, Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів, що регламентують роботу Державної податкової служби та її територіальних органів у формі єдиної юридичної особи.

Головною метою Концепції є визначення цінностей корпоративної культури та їх формування шляхом проведення опитування працівників органів ДПС. Як зазначають фахівці в основі корпоративної культури лежать цінності та норми поведінки, система лідерства та комунікацій, трудова та ділова етика. Саме тому ефективна та мотивована командна робота базується на взаємоповазі, співробітництві, сумлінні та динаміці розвитку [9].

Новий документ включає цінності, що сформовані на основі місії і стратегічних цілей податкової політики – бути повністю транспарентною, сучасною і технологічною службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі, виявляє нетерпимість до корупції.

Власне, Концепція розвитку корпоративної культури ДПС - це ще один елемент у новій стратегії роботи, яка дозволяє за рахунок ефективного адміністрування податків, розвитку електронних сервісів створювати необхідні

умови для роботи бізнесу, зміцнювати партнерські взаємовідносини з платниками податків, які втілюються у досягнення спільних результатів по наповненню бюджету.

З метою розвитку корпоративної культури Державної податкової служби України за участі міжнародних експертів EU4PFM на основі 37 цінностей, які увійшли до Концепції розвитку корпоративної культури ДПС, затвердженої Головою ДПС з урахуванням місії та стратегічних цілей ДПС, було проведено бліц-опитування посадових осіб апарату ДПС та її територіальних органів щодо визначення корпоративних цінностей ДПС. У бліц-опитуванні прийняли участь близько 13 тис. працівників. Висока залученість співробітників ДПС у бліц-опитуванні демонструє, що проєкт розвитку корпоративної культури є своєчасний і важливий.

За результатами рейтингування працівниками ДПС були обрані наступні сім ключових цінностей ДПС:

1. Прозорість (6813 осіб) - ми забезпечуємо прозору діяльності ДПС у співпраці з партнерами, платниками податків і суспільством в цілому; ми прозорі в прийнятті рішень та процесах, відкриті до широкого суспільного діалогу та взаємодії, діємо за принципами професійної та персональної етики.

2. Технологічність (5815 осіб) – ми автоматизуємо наші сервіси роблячи їх зручними для суспільства; ми покращуємо аналітичні інструменти та впроваджуємо нові технології.

3. Взаємодія з платниками податків (6482 осіб) – ми орієнтуємося на платників податків у всьому, що робимо; ми цінуємо наших клієнтів і прагнемо до встановлення ефективного, добропорядного і взаємовигідного співробітництва з платниками податків.

4. Професіоналізм (6503 осіб) – ми володіємо глибокими знаннями своєї спеціальності, відповідально та добросовісно ставимося до обов'язків, якісно та своєчасно виконуємо поставлені завдання, удосконалюємо професійний рівень та надаємо якісний сервіс.

5. Командна робота (7360 осіб) – ми працюємо як єдина, злагоджена команда для досягнення результатів; ми проявляємо готовність та здатність до ефективного співробітництва з колегами, являємося активними членами команди, проявляємо готовність ділитися з колегами необхідною для них інформацією та ресурсами, приймаємо участь у вирішенні складних завдань свого підрозділу та ДПС в цілому.

6. Дотримання законів і правил (8252 осіб) – ми дотримуємося чинного законодавства, шануємо корпоративні цінності і керівні принципи, діємо відповідно до внутрішніх політик і процедур; ми діємо в рамках закону скрізь, де ведемо свою діяльність.

7. Лідерство (4096 осіб) – ми заохочуємо прагнення до досягнення довгострокових цілей і віру в успіх; ми досягаємо поставлених цілей і виконуємо свої зобов'язання, керуючись принципами і нормами професійної етики; ми створюємо рішення, які приносять нашим клієнтам і суспільству реальну користь; досягнення і конкретні результати є основою нашого лідерства [10]. До цих ключових корпоративних цінностей ми все ж пропонуємо додати такі важливі на наш погляд цінності як патріотизм, компетентність та порядність або ж як це називає Богдан Гаврилишин – некорумпованість.

Саме ці сформовані ключові цінності мають стати фундаментом корпоративної культури, мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей ДПС.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином наразі найбільш поширеним стереотипом про кадрову службу є припис їй лише функцій добору кадрів та оформлення трудових відносин між працедавцем та працівником. Насправді виклики часу вимагають змінювати вектор діяльності, вдосконалюватися для отримання оптимального балансу процесів оновлення, збереження та розвитку кількісного та якісного складу персоналу Державної податкової служби. Це й адаптація новоприйнятих працівників, система оцінювання результатів службової діяльності, розвиток та професійне навчання, залучення молодих спеціалістів, формування позитивного бренду Державної податкової служби як роботодавця.

Сьогодні державна служба загалом та податкова служба, зокрема, мають стрімко змінюватися і ставати схожими на ті кращі зразки, які є в усьому світі, Європі: відкритими та сервісно орієнтованими на потреби суспільства, адже державна податкова служба – це не лише фіскальна установа, що дбає тільки про наповнення бюджету, це партнер для бізнесу, що забезпечує можливість змінювати країну на краще. І саме молоді, патріотичні, професійні, порядні й компетентні фахівці сучасних податкових органів здатні прийняти виклики суспільства й успішно реалізувати державну податкову політику.

Список використаних джерел:

1. Тарасюк Б. Геннадій Удовенко – людина "Трьох "П" // Українська правда, 22 червня 2011. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/tarasyuk/4e01aa41d78a4/>

2. Гладських О. Богдан Гаврилишин: Україну зможуть трансформувати тільки молоді – патріотичні та освічені. *Діло*, 28 листопада 2015. URL: <https://delo.ua/special/bogdan-gavrilishin-ukrajinu-zmozhut-transformuvati-tilki-molodi-306890/>

3. Податкова політика. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy>

4. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text>

5. Ференс О. Реформування податкової системи України. *Міністерство юстиції України* : веб-сайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_11350
6. Клименко К. Лояльність чи професіоналізм: за що ЄС критикує кадрову політику України. *Європейська правда*. 22 лютого 2021. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/22/7120061/>
7. Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення та розвитку персоналу Державної податкової служби України: Наказ ДПС України від 26.06.2019 № 8. URL: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/74046.html>
8. У Державній податковій службі України розроблено Концепцію розвитку корпоративної культури ДПС. *Державна податкова служба України* : офіційний портал. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-462853.html>
9. Коновальчук В. Концепція розвитку корпоративної культури ДПС зміцнить співпрацю податківців з платниками податків. Головне управління ДПС у Хмельницькій області: веб-портал сайту. URL: <https://km.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/462343.html>
10. Звіт за результатами бліц-опитування щодо визначення та формування корпоративних цінностей. *Державна податкова служба України* : офіційний портал URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-465069.html>

References:

1. Tarasyuk B. (2011) Hennadiy Udovenko – lyudyna "Tr'okh "P" [Gennadiy Udovenko – a man of the "Three P's"] *Ukrayins'ka pravda* [Ukrainian Pravda]. Available at: <https://blogs.ppravda.com.ua/authors/tarasyuk/4e01aa41d78a4/>
2. Gladskikh O. (2015) Bohdan Havrylyshyn: Ukrayinu zmozhut' transformuvaty til'ky molodi – patriotychni ta osvicheni [Bohdan Gavrilishin: Ukraine can only be transformed by young people – patriotic and educated] *Dilo* [Dilo]. Available at: <https://delo.ua/special/bogdan-gavrilishin-ukrajinu-zmozhut-transformuvati-tilki-molodi-306890/>
3. Ministry of Finance of Ukraine (2023) Podatkova polityka [Tax policy] *Ministerstvo finansiv Ukrayiny* : veb-sayt. [Ministry of Finance of Ukraine: official portal]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy>
4. Kabinetu Ministriv Ukrayiny (2017) Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky [Strategy for reforming the state finance management system for 2017-2020]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text>
5. Ferens O. (2023) Reformuvannya podatkovoyi systemy Ukrayiny [Reforming the tax system of Ukraine] *Ministerstvo yustytisyyi Ukrayiny* : veb-sayt. [Ministry of Justice of Ukraine: official portal]. Available at: https://minjust.gov.ua/m/str_11350
6. Klymenko K. (2021) [Loyalty or professionalism: why the EU criticizes the personnel policy of Ukraine Loyal'nist' chy profesionalizm: za shcho YES krytykuye kadrovu polityku Ukrayiny] *Yevropeys'ka pravda* [European Truth]. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/22/7120061/>
7. State Tax Service of Ukraine (2019) Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Departament kadrovoho zabezpechennya ta rozvytku personalu Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny [On the approval of the Regulations on the Department of Personnel Support and Personnel Development of the State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/74046.html>
8. State Tax Service of Ukraine (2021) U Derzhavniy podatkoviy sluzhbi Ukrayiny rozrobleno Kontseptsiyu rozvytku korporativnoyi kul'tury DPS [The State Tax Service of Ukraine has developed the Concept of Development of Corporate Culture of the STS of Ukraine] *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayiny* : ofitsynny portal [State Tax Service of Ukraine: official portal]. Available at: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-462853.html>
9. Konovalchuk V. (2021) Kontseptsiya rozvytku korporativnoyi kul'tury DPS zmitsnyty spivpratsyu podatkovitsiv z platnykamy podatkov [The concept of development of the corporate culture of the DPS will strengthen the cooperation of tax officials with taxpayers] *Holovne upravlinnya DPS u Khmel'nyts'kiy oblasti* : veb-portal saytu [Main Department of the STS in Khmelnytskyi Region: website]. Available at: <https://km.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/462343.html>
10. State Tax Service of Ukraine (2022) Zvit za rezul'tatamy blits-opytuvannya shchodo vyznachennya ta formuvannya korporativnykh tsinnostey [Report on the results of a blitz survey on the definition and formation of corporate values] *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayiny* : ofitsynny portal [State Tax Service of Ukraine: official portal]. Available at: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-465069.html>