

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЯРМОЛЮК МАРІЯ АНАТОЛІВНА**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 32:324  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОДАТКОВОЇ  
СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

М. А. ЯРМОЛЮК

Керівник роботи  
**СИМОНЕНКО Леся Іванівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ЯРМОЛЮК Марії Анатоліївни**  
допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» березня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к. е. н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_» березня 2024 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ЯРМОЛЮК Марія Анатоліївна** захистила  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ -  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ЯРМОЛЮК М. А. Управління кадровим забезпеченням податкової служби України. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Розкрито теоретичні основи кадрового забезпечення в державній службі, проаналізовано механізми управління кадровим забезпеченням податкової служби України. Визначено пріоритети формування системи кадрового забезпечення в сфері оподаткування України, розкрито тенденції розвитку персоналу податкової служби, висвітлено концепцію трансформації корпоративних цінностей в напрямку прозорості, технологічності, взаємодії з платниками податків, професіоналізму, організації командної роботи, дотриманні стандартів і лідерства.

*Ключові слова: кадри, забезпечення, державна служба, податкова система, управління, кадровий потенціал, кадрова політика, персонал.*

## SUMMARY

YARMOLIUK M. Management of staffing of the tax service of Ukraine. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 281 «Public Administration and Management.» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical foundations of staffing in the civil service are revealed, the mechanisms of management of staffing of the tax service of Ukraine are analyzed. The article identifies the priorities for the formation of a personnel system in the field of taxation in Ukraine, reveals the trends in the development of tax service personnel, and highlights the concept of transformation of corporate values in the direction of transparency, technology, interaction with taxpayers, professionalism, teamwork, compliance with standards and leadership.

*Keywords: personnel, provision, civil service, tax system, management, human resources, personnel policy, personnel.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	7
Висновки до 1 розділу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	19
Висновки до 2 розділу	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ	30
Висновки до 3 розділу	39
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах побудови нового публічного менеджменту в Україні, цілі та інтереси державних службовців мають об'єднатись з ліберальною громадською думкою, яка критично ставиться до марнотратства і корупції, пов'язаних з політичними, економічними і соціальними проблемами. Нові підходи та механізми розвитку системи кадрового забезпечення податкових органів, є основним завданням для уряду, вирішення якого пов'язане з удосконаленням кадрової політики та організаційними змінами.

Правове та інституційне забезпечення реалізації кадрової політики в сфері оподаткування розкриті Ю. Гаруставом, М. Волощуком, О. Петріченком, О. Білашом, Т. Карабін, М. Менджулом та практиками В. Коновальчуком, К. Клименком, О. Ференс. Кадровий потенціал податкової служби проаналізовано В. Богатирцем, О. Васильєвою, Р. Войтовичем, Т. Кагановською, Т.Кіцак, Л. Михалевською, А. Рачинським, С. Хаджирадевою, В. Федоровою, Ю. Яшиним. Разом з тим, існує нагальна потреба висвітлити взаємозв'язки та взаємозалежність податкової та кадрової політики, з чим пов'язане актуальність даного дослідження.

*Метою* кваліфікаційної роботи є на основі теоретичного обґрунтування механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби, розробити практичні рекомендації по удосконаленню податкової політики України.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені *завдання*:

- дослідити теоретичні основи кадрового забезпечення органів державної влади;
- визначити принципи і порядок у формуванні кадрового забезпечення в податковій службі України;
- охарактеризувати розвиток кадрового забезпечення органів оподаткування;

- визначити напрями удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби.

*Об'єкт дослідження* – процес управління кадровим забезпеченням податкової служби.

*Предмет дослідження* – актуальні питання удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням розвитку кадрового податкової служби України.

*Методи дослідження.* Реалізація мети і завдань роботи відбувалась на основі застосування сучасної наукової методології, в основі якої лежить діалектичний підхід, системний аналіз та інституціональні методи пізнання. У процесі дослідження використані інструменти комплексного аналізу і синтезу явищ при висвітленні сучасної кадрової політики, індукції та дедукції характеристиці в кадрового забезпеченні державної податкової служби, ряд загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, інструменти єдності логічного та історичного, аналогії, порівняння, моделювання при пошуку напрямів удосконалення кадрового забезпечення в системі оподаткування.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження:* За темою кваліфікаційної роботи опубліковано три тези та проведено апробацію досліджень на трьох міжнародних науково-практичних конференцій.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що положення кваліфікаційної роботи стосовно удосконалення кадрового забезпечення податкової служби можна використати в практиці організації оподаткування.

*Наукова новизна* роботи полягає у спробі автора визначити взаємозв'язок між трансформацією організаційної структури податкової служби з використанням людського капіталу.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 46 сторінки, обсяг основного тексту – 42 сторінки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Адміністративні реформи зумовили офіційні зміни до основних кваліфікаційних вимог та різних посад державних службовців. Сьогодні, у кожному відомстві, створені ради з призначень і просувань по службі для запобігання або перешкоджання відвертому політичному лобізму, кумівству, покращенню компетентності тощо. В 2023 році почались трансформації по запровадженню нової шкали заробітної плати для різних категорій державних службовців, щоб надати їм мотивацію і надбавки за якісну службу. У багатьох сферах публічного сектору створено комісії з питань покращення кадрового забезпечення державної служби для забезпечення неупередженості процедур відбору та встановлення загальних принципів управління персоналом на державній службі [1].

Досліджуючи історичний досвід розвитку кадрової політики європейських країн у сфері публічного управління, ми прийшли до висновку, що набір кадрів на державну службу, багато років відповідав національним освітнім системам. Вищий клас європейських державних службовців вступав на службу після закінчення університету, виконавчий клас – після повного закінчення середньої школи, канцелярський клас – після складання іспиту на атестат зрілості. Ручна праця на службі рекрутувалась, переважно з осіб зрілого віку, які закінчили школу після початкової освіти, або, як у Франції та Німеччині, з військових ветеранів. З ускладненням державного управління у 20-му столітті були створені спеціалізовані категорії державних службовців, щоб залучити до служби лікарів, науковців, архітекторів, морських конструкторів, статистиків, юристів тощо. У деяких країнах створення цих спеціальних категорій викликало певні труднощі, оскільки їх зарплати мали бути прив'язані до зарплат конкуруючих професійних груп поза службою [2].

В усіх європейських країнах, призначення на державні посади відбуваються, протягом тривалого часу, на основі конкурсу, велика увага завжди приділялась формальним письмовим іспитам, які доповнювались співбесідами. Така ситуація склалася у Франції, де вступ на вищу державну службу здійснювався через спеціалізовані школи, або великі школи, найважливішими з яких є Національна школа адміністрації та Політехнічна школа. У Великій Британії, яка традиційно є одним з найбільших прихильників формального вступу на державну службу, Комісія з питань державної служби більше покладалась на неформальні тести, серію співбесід та спостережень і прагнула вимірювати інтелектуальну компетентність кандидатів за якістю їх університетського диплому [3].

У Фінляндії, Швейцарії, Нідерландах та Португалії, а також у німецьких землях порівнювали кваліфікацію та рекомендації всіх кандидатів, після чого найбільш підходящі з них проходили співбесіду з департаментською комісією. Кандидати проходили тривалу програму академічної підготовки для здобуття професійної кваліфікації, а також період подальшого стажування в різних державних установах під офіційним наглядом. У разі успішного проходження співбесіди кандидатів рекомендували міністру, який призначав на вищі посади, або керівникам департаментів, які займались середніми та нижчими категоріями [4].

На сучасному етапі, на перший погляд, цей метод дає менше гарантій неупередженості, ніж формальний письмовий іспит, але кар'єра на державній службі зараз менш приваблива, ніж раніше, і державній службі доводиться конкурувати, як правило, за заробітну плату. У Швеції конституційне положення вимагає, щоб майже всі державні документи (включно з документами органів влади, які здійснюють призначення) були відкритими для громадського огляду, що забезпечує перевірку на предмет корупції. У Швейцарії федеральна влада намагається підтримувати баланс посад не лише між кантонами, але й між політичними партіями, релігіями та мовами,



федеральна державна служба в Німеччині намагається дотримуватись певної міри пропорційного представництва [5].

Перші спроби формалізувати методи призначення та умови державної служби, серед адміністративних нововведень, запроваджені у Пруссії у 18 столітті, в інших країнах ці спроби були зірвані через політичні та громадські заперечення. Посилення формального регулювання умов служби відбулося тоді, коли державні службовці об'єдналися в професійні групи, які іноді важко відрізнити від профспілок. Той факт, що державні службовці в Європі є представниками державної влади, яка надає публічні послуги, від яких залежать закон, порядок і здоров'я населення, викликав необхідність розробки спеціальних механізмів для періодичного перегляду умов служби та вирішення спірних питань. Зокрема, було необхідно мати належним чином визнану систему регулювання поведінки та дисципліни [7].

У Великобританії, традиційні стандарти переглядаються відповідно до рекомендацій періодичних слідчих комісій, які приділяють особливу увагу поведінці службовців у зв'язку з політичною діяльністю та діловими відносинами. У Франції та Німеччині ці кодекси поведінки ґрунтуються переважно на нормах адміністративного права та практиці адміністративних судів, хоча певні права та обов'язки державних службовців визначені в конституційному законодавстві. В інших країнах, поведінка і дисципліна регулюються адміністративними правилами і кодексами, які приймаються розпорядженнями виконавчої влади [8].

Європейські стандарти, що висуваються до поведінки державного службовця, є частково тими, яких можна очікувати від будь-якого лояльного, компетентного працівника, а частково – тими, що пред'являються суто до державного службовця. В ідеалі, державний службовець повинен бути вище будь-якої підозри в упередженості і не повинен дозволяти особистим симпатіям, лояльності або інтересам впливати на виконання обов'язків. Державний службовець в Європі зобов'язаний бути обачним у приватних

фінансових операціях, йому не дозволяється прямо чи опосередковано займатися будь-якою торгівлею або бізнесом [8].

В європейських країнах існують різні погляди на те, якою мірою державні службовці можуть брати участь у політичній діяльності. Одна з них полягає в тому, що державний службовець має ті ж самі конституційні права, що й інші громадяни, і тому неконституційно намагатися обмежити ці права інакше, ніж у рамках загального права не можна. Протилежна думка полягає в тому, що, оскільки державні службовці виконують унікальну функцію державного управління, їх добросовісність і лояльність до своїх політичних господарів може постраждати від активної участі в політичних справах, а довіра громадськості до їх неупередженості може похитнутися.

Загалом, ті країни, які традиційно очікують від державних службовців цілковитої неупередженості та енергійного і доброзичливого виконання міністерської політики, незалежно від того, погоджуються вони з нею чи ні, очікують, що всі державні службовці поводитимуться в політичних справах з обережністю. У Англії існує повна заборона на участь вищих державних службовців у будь-якій формі політичної діяльності, однак ця заборона стає поступово менш суворою для середніх і нижчих класів служби [9].

Традиційно європейські уряди вороже ставляться до профспілок державних службовців, а в минулому репресивні закони робили страйки незаконними. Страйки все ж відбувались, і уряди зрештою прийняли позицію відкритого заохочення профспілкового руху. Більшість урядів визнають, принаймні в теорії, що держава повинна бути зразковим роботодавцем. З цього випливає, що якщо держава дійсно проводить політику дискусій і переговорів з державними службовцями і намагається належним чином виконувати угоди з ними, вона повинна бути звільнена від загрози страйків. Усвідомлюючи, що звільнення державних службовців з деяких державних служб призведе до хаосу, багато урядів визнали за доцільне створити постійні канали для переговорів з таких питань, як заробітна плата та інші [9].

Організації, що представляють персонал і керівний склад вищих посадових осіб, які представляють державу, є дзеркальним відображенням відносин між роботодавцем і працівником у приватному секторі, хоча більший відсоток працівників державного сектору, ніж приватного, є членами профспілок. Велика Британія була першою країною, яка створила переговорний механізм для державних службовців. Після 1917 року були створені організації, відомі як Ради Вітлі, що складаються з рівної кількості працівників середньої та нижчої ланки, з одного боку, і керівного та наглядового персоналу, з іншого. Ці ради діють при міністерствах, а Національна рада Вітлі виконує центральні консультативні функції для уряду [10].

У Франції кожен департамент має подібний консультативний орган, але його робота ширша за обсягом, оскільки він може ретельно перевіряти добір кадрів, кадрове діловодство, просування по службі та вводити дисциплінарні процедури. Існує також, Національна рада під головуванням прем'єр-міністра або спеціально призначеного міністра у справах державної служби, яка займається загальною кадровою політикою, умовами служби та координацією роботи відомчих комітетів. Консультації з кадрових питань стали більш активними, і в багатьох федеральних департаментах апеляційні комітети, що складаються з керівників департаментів і одного або декількох членів Ради із захисту систем заслуг, тепер можуть розглядати апеляції державних службовців на рішення, що негативно впливають на їх кар'єру [11].

З цими комітетами також консультуються щодо загальних питань, які становлять інтерес для департаментів, таких як класифікація посад, пенсійні схеми, політика просування по службі та діловодні процедури. Розширення сфери державних послуг, а також розвиток постійних кар'єрних структур на державній службі викликали побоювання, що державні служби стають автономною владою, яка більше не підлягає традиційним формам контролю. Цей погляд пов'язаний з іменами соціологів Макса Вебера, який критикував бюрократію імперської Німеччини, та Роберта Міхельса, який сформулював «залізний закон олігархії». Закон Міхельса припускав, що кожна організація з

постійним штатом працівників породжує олігархію, яка керує організацією відповідно до інтересів і цінностей бюрократичної групи. Крім того, зростаюча складність сучасного уряду значно збільшила неформальну владу вищих державних службовців, які діють як радники міністрів. Це особливо характерно для країн (зазвичай більш демократичних), де міністерства часто переходять з рук в руки [12].

Раніше європейські державні служби обмежувались підтриманням правопорядку та контролем за економічними нормам, а підпорядкування державних службовців їх політичним господарям, а також відповідальність політичних господарів перед судами і законодавчими органами, здавалося, забезпечували достатній захист від свавільних адміністративних дій. Але в деяких країнах, зокрема в Німеччині, Франції та Австрії, державні служби були наділені набагато більшими повноваженнями, діючи як частина поліцейської влади, тому Конгрес США створив інститут для протидії загрозовому зростанню влади державної служби.

Конгрес, приймаючи закони для нових сфер державного управління, закріплював повноваження за агентствами або комісіями, визначаючи їх повноваження, компетенцію та склад і виводячи їх з-під прямого президентського контролю. Таким чином, великі сфери державного управління вийшли з-під контролю виконавчої гілки влади, включаючи федеральну державну службу, така політика зробила Конгрес вразливим до звинувачень у створенні безголової четвертої гілки влади, але вона успішно запобігла появі монолітної федеральної державної служби. Але сьогодні, демократичні країни занепокоєні зростанням повноважень державної служби і тим, чи є адекватними традиційні форми судового та міністерського контролю. Тому, більшість європейських країн створили свої інструменти адміністративної юрисдикції та судової практики за прикладом французької Державної ради [11].

Особливі проблеми контролю за формуванням кадрового забезпечення в органах державної влади виникали в комуністичних країнах, де головною турботою режиму, який перебував під безпосереднім контролем комуністичної

партії, було забезпечення постійної лояльності державної служби. Неупередженість та об'єктивність у відносинах адміністративної машини з громадськістю не мали такого високого пріоритету, як у плюралістичних суспільствах. Було створено адміністративну процедуру, але вона завжди була підпорядкована директивам партійного керівництва, тому цим країнам довелося запровадити нові способи оцінювання результатів діяльності, оскільки державна монополія на політичну владу і засоби виробництва унеможлиблювала застосування традиційних стимулів і мірил, якими апелює демократія [12].

Проте комуністичні країни по-своєму застосовували ретельно розроблені механізми контролю, так, у Радянському Союзі всі міністерства мали спеціальні відділи, укомплектовані оперативними працівниками. Міністерство внутрішніх справ і підзвітні йому відділи забезпечували контроль за безпекою звичайних державних службовців, і його співробітники не були частиною офіційної структури міністерства. Комуністична партія здійснювала контроль, через партійний апарат, і пильно стежила за призначеннями на вищі посади, практикувалось комуністичне планування, фінансовий і кадровий контроль, який технічно нагадував контроль у демократичних країнах, але в Радянському Союзі існували ще два спеціальні наглядові органи. Комісія державного контролю відповідала за нагляд за державною власністю та управлінням. Її відділи працювали паралельно з різними гілками державного управління і проводили ревізії їх роботи [12].

Її співробітники мали право доступу до всієї адміністративної документації і могли видавати розпорядження іншим установам. Вони мали повноваження переслідувати державних службовців за кримінальні злочини і могли застосовувати до державних службовців широкий спектр дисциплінарних заходів, як безпосередньо, так і через відповідального міністра. Другий орган контролю виник через складність врегулювання суперечок між виробничими одиницями та контролюючими їх міністерствами в економіці, яким бракувало традиційних ринкових інструментів, і які не могли покладатися

на примусове дотримання договірних прав. Спеціальна система обов'язкового арбітражу діяла через Державний арбітражний трибунал при Раді Міністрів та через арбітражні суди, підзвітні радам міністрів у кожній з республік Радянського Союзу. Він вирішував усі спори щодо контрактів, якості товарів та інші майнові спори між різними державними підприємствами. Система була укомплектована державними службовцями, відповідальними за дотримання «договірної та планової дисципліни» [14].

Отже, сьогодні кадрове забезпечення державної служби України, має пройти трансформацію в напрямку посилення публічності, прозорості, відкритості і широкого застосування основних положень базових теорій кадрового забезпечення, які включають різні підходи та концепції щодо управління персоналом у сфері державної служби. Так, потрібно застосовувати основні положення теорії класичного управління, яка базується на ідеї наукового управління, сформульованої Фредеріком Тейлором та його послідовниками. Вона акцентує увагу на раціоналізації робочих процесів та робочих місць, стандартизації робіт та оптимальному використанні всіх ресурсів і перш за все робочої сили. Застосовується класичної теорії кадрового забезпечення державної служби, створить можливості і умови посилення компетенцій, у контексті встановлення стандартів, покращення системи розробки процедур та методів, а також оптимізації організаційної структури публічного сектора [11].

В демократичному світі, у всіх сферах, широко застосовується теорія людських відносин, яка підкреслює важливість взаємовідносин та спілкування між працівниками організації, розвитку комунікації з громадськістю. Вона розвивалась в опозиції до класичного підходу та відзначала необхідність звернення уваги на психологічні та соціальні аспекти робочого середовища, які вкрай потрібні новому публічному управлінню. У контексті реалізації кадрової політики в державній службі, ця теорія відзначає важливість комунікації, співпраці та розвитку позитивних взаємин між співробітниками та

керівництвом, неформальними лідерами, інститутами громадянського суспільства.

Трансформація системи державного адміністрування України в напрямку побудови моделі демократичного публічного менеджменту, потребує нового тлумачення теорії системного управління. Традиційно вважалося, що вона заснована на ідеї, що організація є складною системою, що взаємодіє з оточуючим середовищем і їй потрібно зберегти стійкість. Сьогодні іде перегляд підходів до цієї теорії, більшість вчених вважають, що сучасні системи, в тому числі і в публічному управлінні, підлягають впливу постійних перманентних змін. У контексті державної служби, то ця теорія визначає необхідність розглядати державну службу як комплексну систему, в якій різні частини, що взаємодіють між собою, постійно змінюються. Таким чином, керівники повинні вміти управляти змінами в потрібному напрямку, а персонал повинен навчитись їх сприймати [15].

Теорія контингентного управління визначає, що ефективність управління залежить від контексту та конкретних обставин, вона вказує на необхідність врахування особливостей суспільно-політичного контексту, законодавчого середовища та інших факторів у прийнятті управлінських рішень. Також, на сучасному етапі, як показує європейський досвід, потрібно впроваджувати положення теорії управління якістю (Total Quality Management – TQM), яка спрямована на забезпечення якості в усіх аспектах діяльності організації. У контексті державної служби вона акцентує увагу на важливості якості надання адміністративних послуг, вдосконалення процесів та стимулювання постійного покращення. Кожна з цих теорій відображає певні аспекти управління персоналом на державній службі та може бути застосована залежно від конкретних умов та потреб окремої організації і сфери.

Отже, комплексне застосування теорій, дає можливість визначити кадрове забезпечення, як процес планування, розвитку, управління та залучення персоналу в організації з метою забезпечення належного рівня кваліфікації та кількості працівників для досягнення стратегічних цілей органу публічної

влади. Це включає в себе процеси найму, рекрутування, підбору, навчання, оцінки, мотивації та утримання персоналу. Кадрове забезпечення також включає в себе розробку політик та процедур, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів для підтримки стратегічних цілей держави [16].

Суб'єктами управління кадровим забезпеченням в органах публічної влади є керівництво та фахівці кадрової служби, які виконують функції адміністрування по відношенню до підлеглих. Основні характеристики кадрового забезпечення органів влади, як для окремого індивіда, так і команди, відповідно до вимог і чинного законодавства визначено в таблиці 1.1 [17].

*Таблиця 1.1*

### **Характеристика кадрового забезпечення органів публічної влади**

Характеристика кадрового забезпечення	
<i>окремий індивід</i>	<i>колектив як цілісне утворення</i>
стан здоров'я	стан організації праці
моральні якості і здатність працювати в команді	стан мотивації і стимулювання праці
стан творчого потенціалу	стан умов праці, технологічного діяльності
стан активності	можливість до кар'єрного зростання
стан організованості	Відносини власності
стан освіти	стан демократизації управління
стан професіоналізму	стан конфліктів інтересів
Ресурсне забезпечення	стан організаційної культури

Джерело: адаптовано автором на основі [17].

Як видно з таблиці 1.1, фактори, що впливають на адміністрування кадровим забезпеченням в публічній сфері та визначають пріоритети управління кадровим потенціалом, який забезпечує ефективність діяльності державних службовців, торкаються не лише їх компетенцій. Так, на якість кадрового забезпечення впливає рівень оплати праці, інструменти мотивації, творчі здібності, організаційна культура тощо. З точки зору командної роботи, кадрове забезпечення визначається станом та умовами організації праці, технологічними процесами, відносинами власності, ступенем демократизації управління [11].



Результативність механізмів формування кадрового забезпечення в державній службі визначає ефективність кадрової політики в цілому, яка представлена системою заходів, що застосовує держава, це цілі, завдання, принципи, методи, технології, інструменти та ресурси, які забезпечують відбір, використання та розвиток професіоналізму, морально-етичних якостей, навичок, творчого потенціалу кадрових ресурсів. Гнучкість та результативність кадрової політики держави сприяє впровадженню методології гарного врядування, новій кадровій стратегії та побудові інноваційної моделі публічного менеджменту [12].

Вимоги до кадрів у публічній службі постійно змінюються відповідно до потреб суспільства, технологічних зрушень, політичних вимог та економічних умов. Деякі з найбільш актуальних вимог на сучасний момент включають підвищення компетентностей та професійних навичок, так сучасні публічні службовці повинні мати відповідну освіту, знати свою справу та мати вміння застосовувати її на практиці. Крім того, важливо мати навички в управлінні проектами, комунікації, розв'язанні проблем та прийнятті рішень, вони повинні дотримуватись високих стандартів етичності, довіри та прозорості у своїй роботі. Це включає в себе уникнення конфлікту інтересів, чесність у взаємодії з громадськістю та дотримання правил корпоративної поведінки.

### **Висновки до 1 розділу**

Таким чином, адаптабельність та гнучкість, в умовах переходу до постіндустріального суспільства, мають стати основною якістю державного службовця, він повинен бути готовий до змін у політиці, процедурах та технологіях, а також швидко адаптуватися до нових ситуацій та вимог. Особливо важливо державному службовцю мати високу технологічну грамотність, тому що з розвитком технологій публічні службовці повинні володіти цифровими навичками та вміти ефективно використовувати

інформаційні технології для виконання своїх обов'язків. Диверсифікація та інклюзивність, теж важливі сторони діяльності персоналу в публічній службі, органам влади потрібно створювати робоче середовище, яке відображає різноманітність суспільства, забезпечуючи рівні можливості для всіх працівників незалежно від їх статі, раси, етнічної приналежності, інвалідності та інших характеристик. Ці вимоги створюють основу для розвитку кращої публічної служби, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Податкова служба в Україні є важливим органом державного управління, відповідальним за збір податків та інших обов'язкових платежів до бюджету. Основною її функцією є забезпечення збору податків, від яких залежить фінансування державного бюджету та реалізація соціальних та економічних програм, окрім того, до функцій податкової служби в Україні включають, контроль за правильністю сплати податків, консультації та здійснення аналітичної діяльності з метою оптимізації податкової системи та максимізації надходжень до бюджету.

Працівники державної податкової служби України виконують різноманітні функції, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування податкової системи та збирання податків, вони безпосередньо забезпечують збір податків, акцизів, податку на додану вартість (ПДВ) та інших обов'язкових платежів від фізичних та юридичних осіб. Першим етапом збору податків є ідентифікація осіб, які зобов'язані сплачувати податки відповідно до законодавства, це включає реєстрацію фізичних та юридичних осіб як платників податків, обробку податкових звітностей, так, суб'єкти повинні подавати регулярну податкову звітність, в якій вони заявляють свої доходи, витрати, податкові зобов'язання тощо. Працівники податкової служби обробляють ці звіти та перевіряють їх на достовірність та відповідність законодавству [19].

Після обробки податкової звітності, працівники податкової служби контролюють, чи були сплачені всі податкові зобов'язання вчасно та в повному обсязі, через проведення перевірок та аудиту для виявлення можливих порушень та ухилення від сплати податків. На основі податкової звітності та результатів податкових перевірок працівники податкової служби розраховують суми податків, які повинні бути сплачені платниками, на основі розрахунку

податкових ставок, обчислення податкових зобов'язань та розрахунок штрафних санкцій у разі порушень. Податкова служба, також здійснює процес відшкодування податкових сум, які були неправомірно стягнуті або сплачені зайво, це може стосуватися податку на додану вартість, акцизного податку та інших податкових платежів. В цілому, функція збору податків є складним та важливим процесом, який вимагає великої уваги до деталей, суворості та справедливості з боку податкової служби. Цей процес дозволяє державі забезпечити необхідні фінансові ресурси для реалізації соціальних та економічних програм [18].

Податківцями здійснюється ретельний контроль за дотриманням податкового законодавства, шляхом проведення перевірок та аудитів для виявлення порушень податкового законодавства, таких як ухилення від сплати податків, недекларування доходів тощо. Функція контролю за дотриманням податкового законодавства є однією з ключових завдань державної податкової служби України, вона спрямована на забезпечення правильності і справедливості сплати податків та інших обов'язкових платежів з боку фізичних та юридичних осіб. Перевірки можуть бути плановими або здійснюватися у випадках, коли виникають підозри на недекларацію доходів, неправильне визначення податкових зобов'язань тощо [17].

Працівниками податкової служби аналізуються податкові звітності, подані платниками податків, з метою виявлення можливих помилок або недоліків у відображенні фінансових операцій та податкових зобов'язань. Для цього, податковою службою створено різноманітні бази даних для контролю за дотриманням податкового законодавства, а саме, бази реєстрації платників податків, дані про операції з обороту товарів і послуг, фінансові дані платників. Фахівці податкової служби використовують свої знання та досвід для виявлення порушень податкового законодавства, таких як ухилення від сплати податків, недекларування доходів, використання податкових шахрайств, у випадках виявлення порушень податкового законодавства, податкова служба може застосовувати різноманітні санкції та штрафи згідно з процедурою,

здійснює заходи щодо захисту прав та інтересів платників податків під час контролю за дотриманням податкового законодавства. В цілому, функція контролю за дотриманням податкового законодавства має на меті забезпечення справедливості та ефективності податкової системи шляхом попередження та припинення порушень податкових правил [16].

В умовах воєнно-політичної та соціально-економічної невизначеності, велике значення набуває своєчасне і повне консультування фізичних та юридичних осіб з питань оподаткування, податкового обліку, заповнення декларацій. Ця функція спрямована на надання інформаційної та консультаційної підтримки фізичним та юридичним особам з питань оподаткування, податкового обліку, заповнення декларацій та інших аспектів, пов'язаних з податковими питаннями. Податківці відповідають на запитання платників податків щодо різних аспектів, пояснюють правила оподаткування, коментують зміни у визначенні ставок податків, роз'яснюють процедуру подання податкової звітності.

Консультування забезпечує надання допомоги платникам податків у заповненні податкових декларацій, звітності та інших документів, пов'язаних з податковими питаннями. Також, консультування спрямоване на відповіді на запитання оптимізації податкових платежів та мінімізації податкових ризиків, допомагає розуміти податкові переваги та можливості, які можуть бути доступні платникам податків. Значна увага приділяється інформуванню про останні зміни в податковому законодавстві, нові правила та вимоги щодо оподаткування та податкового обліку, інтерпретації застосування законодавчих норм. Позитивним чинником у цій діяльності є проведення освітніх семінарів, тренінгів та інших заходів для платників податків з метою підвищення рівня їх обізнаності з податкових питань [15].

Кадри податкової служби забезпечують адміністрування податкових платежів, це широкий спектр дій по реєстрації платників податків. Тобто, перед тим як особа або підприємство можуть розпочати сплату податків, вони повинні бути зареєстровані в якості платників податків у відповідному органі

податкової служби, отримати ідентифікаційний номер платника та інших необхідних документів. Підприємства, також повинні реєструвати та обліковувати свої фінансові операції, які підлягають оподаткуванню, тому потрібно вести облік доходів, витрат, податкових зобов'язань, а також проведення інших фінансових операцій, які можуть впливати на обчислення податків. У разі виявлення прострочених платежів або недоплати, можуть бути застосовані відповідні заходи забезпечення контролю та виправлення ситуації. Ці процеси допомагають забезпечити правильність та справедливість збору податків та інших обов'язкових платежів, що є важливим для ефективного функціонування фіскальної системи країни [13].

Ефективне адміністрування базується на ґрунтовному аналізі та дослідженні податкових процесів, розробці пропозицій щодо вдосконалення податкового законодавства та практики його застосування, що сприяє вдосконаленню податкової політики, оптимізації податкового адміністрування та забезпеченні ефективного функціонування податкової системи. Так, при аналізі великих обсягів податкових даних, зібраних в процесі обробки податкової звітності та звітів платників податків, можна виявити тенденції, ризики та особливості в оподаткуванні різних секторів економіки, зміни в податкових ставках, механізми звільнення та пільги, особливості оподаткування різних видів доходів та операцій. В цій роботі податківцям потрібно мати компетенції по визначенню оцінки ефективності податкових заходів та реформ, це включає аналіз впливу податкових змін на бюджетні надходження, економічне зростання та соціальну справедливість [18].

За допомогою комп'ютерних моделей та аналітичних інструментів, податкова служба може моделювати різні сценарії податкових реформ та оцінювати їх потенційний вплив на економіку та суспільство, проводити порівняння податкових систем та політик з іншими країнами, щоб зрозуміти найкращі практики та вдосконалити власну податкову систему. На основі результатів аналітичної та дослідницької роботи, податкова служба підготує аналітичні звіти та рекомендації для уряду та інших зацікавлених сторін. Ці

процеси допомагають податковій службі зрозуміти складність та динаміку податкової системи, розробляти ефективні стратегії поліпшення та забезпечувати стале функціонування податкової системи в умовах змін в економіці та законодавстві.

Податківці повинні вміти аналізувати економічну ситуацію в країні, враховуючи різні аспекти, такі як зростання ВВП, інфляція, безробіття, стан бюджету, розуміти потреби та можливості в галузі оподаткування, повинні бути здатні провести оцінку існуючої податкової системи, аналізуючи податкові ставки, звільнення, пільги, а також адміністративні процедури. Правильна оцінка економічної ситуації та податкової системи дасть можливість розробити слушні пропозиції щодо можливих змін у податковій політиці, які можуть збільшити ефективність збору податків та сприяти розвитку економіки. На основі розроблених пропозицій працівники податкової служби готують проекти податкових законів та інших нормативно-правових актів, які потім розглядаються у відповідних органах влади. Моніторинг та оцінка ефективності змін у податкову політику, впливу на фінансову та економічну ситуацію в країні, також важлива задача кожного податківця, спрямована на створення ефективної та справедливої податкової системи [20].

Таким чином, удосконалення управління кадровим забезпеченням в податковій службі базується на комплексі теоретичних основ та практичних дій, які враховують специфіку служби, вимоги щодо кваліфікації та етики роботи службовця, а також принципи ефективного управління персоналом. Розробка кадрової стратегії визначає цілі та завдання управління персоналом, узгоджені з місією та стратегією розвитку податкової служби. Це включає в себе планування потреб у кадрах, розробку програм набору, підвищення кваліфікації, мотивації, оцінки та розвитку персоналу. Кадрова стратегія в контексті податкової служби – це систематичний підхід до управління персоналом, спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань державного управління [21].

Першим кроком у формулюванні кадрової стратегії є аналіз поточних та майбутніх потреб у кадрах. Це включає в себе визначення ключових функцій, професійних навичок та компетенцій, які необхідні для виконання місії та завдань організації. На основі аналізу потреб у кадрах розробляється план кадрових ресурсів, який визначає необхідну кількість співробітників, їх профілі та розподіл по підрозділах. Кадрова стратегія включає в себе розробку ефективних процедур рекрутингу та набору персоналу, зокрема оголошення вакансій, проведення співбесід, тестування та оцінку кандидатів. Одним із ключових елементів кадрової стратегії є забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку персоналу, через тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, а також програми наставництва та менторства [22].

Важливою складовою кадрової стратегії є розробка ефективних систем мотивації та утримання персоналу, що включає конкурентоспроможну заробітну плату, соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання та визнання досягнень співробітників. Стратегічні напрями кадрової стратегії передбачають систематичний моніторинг та оцінку результативності персоналу з метою виявлення сильних та слабких сторін, а також ідентифікації можливостей для подальшого розвитку. Сучасна кадрова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Вона повинна враховувати зміни в законодавстві, технологіях, економічній ситуації та інших факторах, що можуть вплинути на потреби та умови праці персоналу, сприятимуть забезпеченню високої ефективності та професійності персоналу державної служби [23].

Сучасній податковій службі потрібен систематичний підбір та відбір кваліфікованих кандидатів, що відповідають вимогам посади та цілям організації. Цей процес включає оголошення вакансій, проведення співбесід, тестування та оцінку кандидатів. Система оцінки та розвитку персоналу допомагає визначити сильні та слабкі сторони співробітників, а також розробити індивідуальні плани розвитку. Це може включати регулярні оцінки роботи, 360-градусний зворотній зв'язок, тренінги та розвиток компетенцій.



Критерії оцінки та розвитку кадрового забезпечення включають широкий спектр факторів, які визначають успішність та потенціал розвитку персоналу в організації, до них належать:

1. Професійні навички та компетенції, які потребують оцінки рівня знань, навичок та компетенцій, необхідних для виконання конкретних обов'язків та завдань на посаді.

2. Досягнення цілей, тобто наскільки ефективно співробітник досягає поставлених перед ним цілей та завдань, і чи відповідають їхні результати очікуванням.

3. Комунікативні навички, це оцінка здатності співробітника ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом та клієнтами.

4. Лідерські якості, що характеризуються здатністю керівника ефективно керувати командою, мотивувати та інспірувати співробітників.

5. Оцінка здатності адаптуватися до змін у робочому середовищі та швидко реагувати на нові умови.

6. Розвиток компетенцій, постійне навчання та розвиток, включаючи участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та програмах наставництва.

7. Оцінка рівня задоволеності співробітників від роботи та розвитку в організації, що може впливати на їхню продуктивність та лояльність.

8. Внесок у результати організації [21].

Ці критерії оцінки та розвитку кадрового забезпечення податкової служби можуть бути використані в процесі проведення оцінки роботи, розробки індивідуальних планів розвитку, а також прийняття рішень щодо просування по кар'єрній сходинці та розподілу ресурсів на розвиток персоналу. Важливо, щоб ці критерії були чіткими, об'єктивним, відповідали стратегічним цілям та потребам організації і підкріплювались ефективною системою мотивації, що сприяє залученню та збереженню кваліфікованого персоналу. Це передбачає конкурентоспроможну заробітну плату, соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання, системи винагород за досягнення та інші стимули [24].

Кадровому складу податкової служби необхідно підвищувати організаційну культуру та встановлювати професійні стандарти поведінки в організації, що сприяє підвищенню довіри громадськості та підтримці моральних та етичних цінностей. Розробка стратегій управління ризиками та вирішення конфліктних ситуацій у колективі, що можуть виникнути у процесі роботи. Керівникам потрібно навчитись управляти ризиками та конфліктами в податковій службі, що забезпечить ефективність, стабільність та відкритість в діяльності, ідентифікацію, аналіз, управління та мінімізації можливих ризиків та конфліктів, які можуть виникнути в процесами роботи державних установ.

Перший крок – це виявлення потенційних ризиків та джерел конфліктів, які можуть виникнути у процесі виконання функцій податківців або реалізації проєктів. По-друге, потрібно провести детальний аналіз виявлених ризиків та конфліктів для визначення їх потенційного впливу на діяльність податкових органів та виявлення способів їх запобігання чи зменшення наслідків. По-третє, потрібна розробка стратегій та планів управління ризиками та конфліктами, включаючи прийняття заходів щодо їх попередження, зменшення впливу та управління наслідками. По-четверте, потрібен постійний моніторинг та контроль за ризиками та конфліктами для вчасного виявлення нових загроз та реагування на них [21].

Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між учасниками процесу управління ризиками та конфліктами, включаючи владні структури, співробітників та зацікавлені сторін, розробка та впровадження механізмів профілактики та вирішення конфліктних ситуацій для забезпечення гармонізації інтересів. Управління ризиками та конфліктами на державній службі є важливою складовою ефективного управління та забезпечення стабільності та успішності в роботі державних установ. Воно допомагає уникнути можливих проблем та конфліктів, а також забезпечує високий рівень довіри до діяльності державних органів.

Механізми набору і відбору персоналу в податкову службу включає в себе кілька етапів, що передбачають систематичний та об'єктивний підбір

кандидатів, враховуючи вимоги до посади та принципи державної служби. Спочатку, оголошуються вакансії на відповідні посади через офіційні сайти установи, публікації у державних газетах або інших засобах масової інформації. Потім подається заява на участь у конкурсі або відборі, дотримуючись встановлених вимог та термінів, після чого починається перевірка відповідності кандидатів на відповідність встановленим вимогам щодо освіти, досвіду роботи та інших критеріїв [26].

Кандидати піддаються тестуванню для оцінки їхніх знань, навичок та компетенцій, що відповідають вимогам посади, потім вони запрошуються на співбесіду з представниками організації або комісії з відбору персоналу де перевіряються комунікативні здібності, мотивація та відповідність кандидатів посаді. На основі результатів тестування та співбесід комісія здійснює оцінку кандидатів та вибір найкращого кандидата для призначення на посаду, йому пропонується посада на державній службі, після чого він отримує офіційне призначення.

Важливо відзначити, що процес набору і відбору персоналу на службу в податкові органи повинен відбуватися відповідно до принципів публічності, таких як прозорість, об'єктивність, рівні можливості та відкритість. Також він повинен враховувати вимоги до кандидатів, встановлені законодавством та положеннями про відбір на державну службу [25].

В 2021 році, Державна податкова служба України мала 30 тис. працівників, це включало в себе не тільки працівників центрального апарату, але й працівників регіональних та місцевих органів податкової служби. Крім того, протягом останніх років Україна здійснювала реформи в державному секторі, що впливало на кількість та структуру персоналу податкової служби. В результаті реформування, уже в 2023 році в штаті центрального апарату управління податковою службою налічувалось 1629 осіб, з них 91 % працюючі, вакансії склали 9 %. Чисельність працівників на територіальному рівні ДПС становила 23187 осіб, ступінь укомплектованості склали 87 % посад, 13 % вакансій [27].

В 2023 році опрацьовано всі заяви працівників, підготовлені 1658 наказів по посадах, призначенні та звільненні працівників Головним управлінням ДПС, призначені 369 службовця, звільнено 371 службовець. Територіальні органи ДПС, призначили 20 заступників керівників територіальних органів, ще 41 особа призначена виконувати обов'язки, підписані 11 договорів співпраці з закладами вищої освіти по забезпеченню проходження студентами виробничої практики та стажуваннях молоді, був проведений всеукраїнський інтелектуальний конкурс «Податківець майбутнього» в 2023 році [26].

Вдосконалення професійних знань, вмінь та навичок відбувається через портал «Управління знаннями», так 61 % працівників пройшли курси підвищення кваліфікації в 2023 році, у внутрішньому навчанні та самоосвіті взяли участь 848 (54 %) працівників на е-платформах тощо з управлінської та антикорупційної тематики, на територіальному рівні, підвищували кваліфікацію, в 2023 році, 20450 службовців. Підвищення кваліфікації відбувалось в Поліському національному університеті, Сумському державному університеті та інших навчальних закладах [27].

Розпорядження ДПС № 57-р в 2023 році «Про утворення робочої групи» визначило створення робочої групи по розробці нових моделей управління людськими ресурсами. Наказ № 1107 «Про затвердження Профілю компетенцій на посади державної служби категорії «Б» і «В» апарату ДПС» визначив нову структуру підрозділів за функціональним та компетентнісним спрямуванням, що змінило підходи податкової діяльності та реалізації цілей. Законом України «Про державну службу» (стаття 48) дано гарантії по професійному навчанню державних службовців за кошти держбюджету за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», також Законом України «Про державну службу» окреслено право керівного складу податкових органів фінансувати професійне навчання, підвищення кваліфікації без відриву від роботи [28].

Департамент персоналу у 2023 році провів роботу по забезпеченню оцінки ефективності дій службовців ДПС, моніторинг якісних показників діяльності. Обґрунтованість ефективності кадрового забезпечення податкової

служби визначається кількісними та якісними показниками оцінки наявних трудових ресурсів, це чисельність, компетентність, якість через порівняння відхилень фактичних і нормативних, планових показників. аналіз трудової діяльності персоналу державної установи та ознайомлення із посадовими інструкціями.

## **Висновки до 2 розділу**

Аналіз кадрового забезпечення державної податкової служби показав, що працівники мають використовувати раціональній інструментарій в роботі, бути технічно озброєними, розумітись в нових інформаційних технологіях, що має враховуватись при оцінці їх діяльності, відповідно до вимог законодавства. Персонал кадрових департаментів податкової служби має ефективно використовувати передовий досвід управління людськими ресурсами, сучасні методи обчислення оптимальності структури кадрового забезпечення, технологічність управлінських процесів, враховувати діджіталізацію, застосовувати Інтернет та інші соціальні мережі. Державними органами влади та органами місцевого самоврядування має бути розроблена система заходів по сприянню посилення компетентності, інформаційної підготовки і безпеки кадрового складу податкової служби.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

Досягнення належного рівня кадрового забезпечення податкової служби залежить від багатьох факторів, таких як імідж податкової адміністрації, довіра до її працівників, їх готовність служити інтересам суспільства, але поєднання двох фундаментальних факторів, які впливають на ефективність та результативність податкової політики є оптимізація організаційної структури та результативність використання людських ресурсів, ці фактори є стовпами будь-якої стратегії розвитку. Організаційна структура – це формальна основа, необхідна для того, щоб організація функціонувала як інтегрована система, яка обробляє інформацію та вирішує проблеми. Розмежування обов'язків кожної сфери та її складових ролей, а також правильне визначення взаємозв'язків між цими ролями сприяє гармонійному функціонуванню та дозволяє всій організації працювати на досягнення спільної мети [29].

Практика показує, якщо обов'язки різних ролей погано визначені, це погіршує функціонування кадрового потенціалу організації. Тому розробка відповідної організаційної структури допомагає зменшити невизначеність і підвищити продуктивність персоналу. Працівники отримують вигоду від узгодженого набору правил, оскільки вони точно знають, чого від них очікують і яких цілей вони повинні досягти. Це дає можливість конструктивно спрямувати внутрішню творчу енергію, необхідну для ефективного виконання роботи [29].

Що стосується кадрового забезпечення, то основним завданням керівництва має бути розміщення людей на відповідних посадах. Однак це важкодосяжна мета, люди прагнуть не лише справедливої заробітної плати, але й можливості працювати на рівні, який дозволяє їм повністю використовувати свої здібності. Оцінка та правильна розстановка персоналу є необхідною вимогою для належного функціонування будь-якої організації. Завдання, яке

стоїть перед управлінським персоналом – і це центральний аспект його операційних обов'язків – полягає в тому, щоб сприяти і постійно контролювати на рівні кожного працівника рівновагу між індивідуальними здібностями кожного працівника, характером роботи, яку він повинен виконувати і винагородою, яку він одержує. Належне виконання цього управлінського обов'язку дозволить підвищити задоволеність роботою і, як наслідок, продуктивність всієї організації [31].

Проблеми, пов'язані з організаційними структурами та людськими ресурсами, є важливими аспектами будь-якої організації, однак лише в рідкісних випадках ці знання застосовуються у сфері податкового адміністрування. Термін «організаційна структура» має різні значення, він інтегрує в одне ціле організаційні схеми, місію та функції організації, ролі персоналу, механізми, що пов'язують частини і ролі, обсяги повноважень кожної ролі і їх ієрархічні рівні [32].

Так, управлінню податковою службою безпосередньо підпорядковуються спеціалізовані управління по збору податків, аудиту, технічним і юридичним питанням, внутрішня інспекція, комп'ютерні системи, адміністрування, які визначають організаційну структуру і ролі персоналу та стратегію розвитку організації. Серед функцій, покладених на управління, основними є стягнення податків, спрямування та координація планів, правил і процедур, розроблених і застосовуваних різними підрозділами, які виконують завдання зі стягнення податків. Територіальні громади, які, згідно з формальною структурою, підпорядковані регіонам, є операційними одиницями і створюються за географічним принципом. Вони відповідають за виконання завдань, визначених програмами та процедурами, розробленими консультативними зонами, зокрема, зонами аудиту та збору [33].

На практиці існує тісний взаємозв'язок між сферами планування, з одного боку, та операційними сферами, з іншого, що є предметом суперечностей щодо повноважень кожної сфери, командних повноважень першої над другою, здійснення контролю тощо. Так, дорадчі територіальні управління неформально

перебирають на себе повноваження вищого органу виконавчої влади по відношенню до регіонів. Оскільки немає чіткої субординації, відносини між директоратами та регіонами не підкріплені повноваженнями, необхідними для забезпечення дотримання інструкцій, Оскільки не зрозуміло, чи є видача інструкцій регіонам актом делегування завдань і обов'язків, за які ці зони будуть нести відповідальність, сама організаційна структура створює значний ступінь невизначеності в лінії підпорядкування [34].

Регіони отримують плани з різних джерел, наприклад, від Головного контрольно-ревізійного управління, які передбачають взаємно несумісні цілі. Це може створювати конфлікти пріоритетів або різні регуляторні протиріччя. У деяких випадках вищезгадані дирекції не обмежуються лише функціями планування, вони також проводять операції з власним персоналом і, таким чином, втручаються в географічну та юрисдикційну сферу регіонів. Регіони висловлюють незадоволення процедурами, які в деяких випадках означають, що з одним і тим самим платником податків контактують неодноразово.

Формальне і неформальне багаторазове підпорядкування регіонів директоратам створює бюрократичне втручання, яке впливає на операційну ефективність, для узгодженого функціонування стратегічне командування і оперативна зона повинні бути частиною однієї лінії командування. Між цими двома рівнями повинні існувати чіткі функціональні відносини підпорядкування, в яких заздалегідь визначені обов'язки підкріплені повноваженнями, і які однозначно дозволяють вищому рівню брати на себе відповідальність за результати [33].

Керівники операційних підрозділів офіційно не підпорядковуються консультативному та планувальному напрямам, від яких вони, тим не менш, опосередковано отримують інструкції. Консультативні напрями розділені за спеціалізацією, в той час як операційний сектор інтегрований під єдину універсальну роль регіонального менеджменту, який через своїх підлеглих бере на себе відповідальність за всі функції, ця суперечність породжує ситуації множинних повноважень і множинного підпорядкування.



Горизонтальна фрагментація визначається відсутністю інтеграції між підрозділами або сферами регулювання на вищих рівнях організації у збиранні, аудиті та техніко-юридичній сфері. Таким чином, ці напрями поводяться всередині організації так, ніби вони є незалежними, ізольованими організаціями, кожен з них має власні системи, власні організаційні форми, власну технологію роботи та власну «організаційну культуру» [36].

Отже, для роботи потрібна велика кількість працівників, які мають широкі повноваження, вузькоспеціалізовані та навчені технічним аспектам оподаткування. Методологія роботи полягає в аналізі дотримання податкового законодавства обраними платниками податків з метою виявлення ухилення від сплати податків та встановлення коригувальних заходів. Така орієнтація дає аудиторам почуття ідентичності і через дискреційні повноваження, якими користуються ці посадові особи, їх етична поведінка та заохочення моральних цінностей отримують вагомий вплив на імідж організації. Нарешті, навчання та досвід, отриманий у сфері аудиту, дуже високо цінується за межами організації, що полегшує працевлаштування [37].

Встановлення концепції відповідальності та делегування повноважень як принципу внутрішньої організації має важливе значення для управлінської ефективності. Згідно з цією концепцією, кожен рівень організації має бути управлінським. Іншими словами, він повинен базувати свою діяльність на делегуванні чітких завдань з точки зору кількості, якості та часу, необхідного для їх виконання.

Посадова особа, на цьому рівні повинна нести відповідальність за виконання цих завдань перед вищою інстанцією, яка делегувала йому повноваження. Тому керівники операційних підрозділів, у даному випадку регіональні менеджери, повинні мати єдиний вищий орган, перед яким вони звітують за результати своєї роботи. Для цього необхідно створити єдину операційну дирекцію, щоб вирішити проблему множинного підпорядкування. Інтеграція цього широкого спектру функцій повинна здійснюватися через систему координації та стратегічного планування, яку в кінцевому підсумку

очолюватиме генеральний директор. Його місія полягала б у сприянні горизонтальним зв'язкам і розвитку спільних обов'язків шляхом створення команди з метою розробки інтегрованих планів для всієї адміністрації [38].

Конфлікти множинного підпорядкування можна вирішити шляхом створення операційного директорату, який був би орієнтований на реалізацію і працював би через децентралізовані операційні підрозділи для досягнення цілей, визначених планом. Таким чином, операційний директор відповідатиме перед генеральним директором за результати виконання планів, делегованих операційним підрозділам. Функції збору та аудиту будуть закріплені за цією дирекцією, якій фахівці зі збору та аудиту будуть підпорядковані як радники.

Створення та посилення консультативного характеру посад, відповідальних за розробку правил, процедур та систем збору та аудиту, означає обмеження повноважень цих посад щодо делегування роботи або завдань операційним підрозділам. Таким чином, повноваження з делегування залишаться в руках єдиного органу – директора операційного департаменту, а створення операційного директорату не тільки вирішує проблему множинного підпорядкування, але й дозволяє уніфікувати критерії, що використовуються для проектування систем [39].

Тенденція до централізації в існуючих податкових системах повинна бути змінена на протилежну, так як надмірна централізація посилює внутрішню негнучкість і знижує ефективність моніторингу. Зміна цієї централізаторської тенденції на децентралізовану, це спосіб наблизити адміністрацію до платника податків. Для цього необхідно надати посадовцям, відповідальним за регіональні підрозділи, певний ступінь автономії, щоб вони могли особисто здійснювати моніторинг операцій і використовувати свої здібності та досвід у спілкуванні з платниками податків.

Різні спеціалізовані сфери, такі як збір податків та аудит, повинні мати суто консультативну функцію, тобто функцію, яка виконується персоналом директора, орієнтованого на впровадження, який у цій роботі називається директором з операційної діяльності. Консультативна функція фактично є

результатом потреби директора у фахівцях, які допоможуть йому у власному плануванні. Таким чином, радник має повноваження вивчати і пропонувати варіанти, а також визначати стандарти і процедури в певних межах, що стосуються його сфери спеціалізації. Він не має управлінських повноважень, тобто повноважень фактично делегувати відповідальність за виконання завдань і досягнення цілей [40].

Управління людськими ресурсами є фундаментальною основою податкового адміністрування, так як, існує різний ступінь складності завдань, пов'язаних з різними посадами або ієрархічними рівнями. Особи, які обіймають ці посади, потребують певного рівня здібностей, знань, навичок та досвіду. Для формування послідовної кадрової політики необхідно розрізнити три основні змінні, які повинні перебувати в рівновазі, а також розуміти важливість взаємозв'язків між ними в динаміці розвитку організації. Цими трьома змінними є складність ролі та завдань, що виконуються на даному рівні; індивідуальні здібності, необхідні для виконання роботи; і диференційована компенсація [40].

На практиці вищезгадані змінні, як правило, не перебувають у рівновазі, так, досвід податкового адміністрування вказує на основні фактори, які можуть впливати на задоволеність працівників, це робота та можливості, які вона надає для реалізації індивідуальних здібностей і суджень, розвиток, просування та кар'єрні можливості. Сьогодні, існують значні відмінності у задоволеності роботою між працівниками, які займаються стягненням та аудитом, що пов'язано із специфікою завдань, які виконують ці дві сфери.

Оскільки завдання у сфері стягнення є більш жорстко регламентованими, завдяки централізованому характеру систем і правил, вони також є простішими, елементарнішими і рутинними, і, як наслідок, більш нудними і виснажливими для працівників. На противагу цьому, аудиторські завдання дають можливість спостерігати за ширшими, повнішими процесами, що вимагають аналізу, збору та інтерпретації даних, розумових операцій, які передбачають більшу автономію, а отже, забезпечують вищий ступінь задоволеності. Фахівці в галузі

аудиту знаходять можливості для навчання технічним аспектам оподаткування, що дозволить їм згодом обрати високооплачувану роботу в приватному секторі [40].

Податкове адміністрування потребує великої кількості працівників з хорошою вищою освітою, і воно докладає значних зусиль для їх підготовки. Однак труднощі адміністрування цих людських ресурсів призводять до постійного відтоку талановитих працівників у приватний сектор, де вони знаходять більше можливостей для підвищення цінності та рівня своїх здібностей. Цими факторами пояснюються скромні результати програм залучення та розвитку молодих спеціалістів. Необхідно, щоб ці програми ґрунтувалися на реальних можливостях мотивації до праці, а претенденти отримували посади, що відповідають їх поточним і потенційним здібностям [41].

Навіть на вищих рівнях структури податкового адміністрування здібності, досвід і судження посадових осіб використовуються недостатньо, що зменшує їх автономію, а також кількість і якість їх внеску в роботу. Це впливає на реалістичність і здійсненність планів, а також обмежує повноваження і свободу прийняття рішень регіональних керівників, таким чином необхідно чітко визначити необхідний профіль, який має включати не лише знання та досвід, але й етичні цінності та неупереджене ставлення до платника податків, здатність інтегровано виконувати різні функції. Коли перспективи для повного розвитку здібностей, знань і досвіду працівників обмежені, або коли винагорода не відповідає їх здібностям, виникають конфлікти, що перешкоджають відданості та мотивації працівників, вони впливають на загальний клімат в організації [38].

Здатність регіонального менеджера є визначальним фактором успішного керівництва, висококваліфікований керівник здатен успішно справлятися з критичними ситуаціями, мотивувати своїх підлеглих і співробітників та викликати довіру платників податків. Щоб досягти цього, він повинен мати висококваліфікований і відданий оперативний управлінський персонал,

навчений ефективно вирішувати критичні ситуації, з якими він зазвичай стикається. Організація має низку управлінських інструментів для забезпечення того, щоб працівники займали посади, рівень відповідальності яких відповідає їх індивідуальним здібностям [37].

Одним з таких інструментів є оцінка результатів роботи, ефективності та результативності співробітників, ця функція, яка зазвичай виконується рутинно, без особливої дискримінації між особистими якостями, що оцінюються, повинна забезпечувати і регулювати цю відповідність. Для цього вона має бути частиною ширшої системи, яка включає періодичні зустрічі для оцінювання директорів і менеджерів. Ці періодичні зустрічі могли б сприяти просуванню працівників по службі та кар'єрному зростанню, а також забезпечувати послідовність у цьому питанні.

Проведення періодичних конкурсів, також допомагає врятувати приховані таланти від анонімності і завжди розглядається як гарантія справедливості. Коротше кажучи, ці процедури допомагають відновити принцип «заслуг», який повинен керувати працевлаштуванням. Багато податкових адміністрацій стикаються з проблемами, пов'язаними з рівнем заробітної плати. Ці проблеми зазвичай є основною причиною того, що найкращі працівники переходять до приватного сектору, який пропонує кращу компенсацію [38].

У багатьох випадках політика оплати праці відлякує найздібніших, які стають розчарованими і незадоволеними своєю роботою. Коли проводяться внутрішні конкурси на керівні посади, в деяких випадках спостерігається значний брак зацікавленості. Мотиваційний аналіз показав, що різниця в заробітній платі між керівною посадою і, наприклад, консультативною посадою більш-менш однакового рівня не компенсувала підвищеної відповідальності, пов'язаної з посадою, за яку змагалися, цей факт був основною причиною незацікавленості працівників, недостатня мотивація дискримінує індивідуальну продуктивність, вона не діє як мотивуючий фактор для стимулювання індивідуальної продуктивності, якщо ми хочемо підвищити ефективність

податкового адміністрування, необхідно переглянути політику оплати праці [36].

Необхідно визначити тарифну сітку, яка б встановлювала різницю в оплаті праці відповідно до різних рівнів, для цього всі посади повинні бути належним чином класифіковані. Для кожного рівня має бути визначено приблизно чотири категорії заробітної плати, що дасть змогу винагороджувати різницю в результатах роботи працівників одного і того ж рівня. Шкала заробітної плати працівників податкової адміністрації повинна відповідати національним індексам заробітної плати для еквівалентних посад як у державному управлінні, так і в приватному секторі. В іншому випадку це може призвести до несправедливої дискримінації працівників податкової служби.

З питанням персоналу тісно пов'язане створення відповідної організаційної структури, ці два питання мають доповнювати одне одного. Для того, щоб створити відповідні підрозділи та ієрархію, дуже важливо, щоб на відповідні посади були призначені відповідні кадри. Без належного кадрового забезпечення організація не зможе функціонувати належним чином. Крім того, необхідно подбати про те, щоб дизайн організаційної структури був ефективно перетворений на реальну роботу. Хоча організація повинна мати достатню гнучкість, щоб вона могла адаптуватися до змінних потреб, дуже часто фактична діяльність організації суттєво відрізняється від проекту [38].

Ці відмінності можна пояснити двома факторами, по-перше, часто існує розрив між консультативним та операційним секторами департаменту, тому необхідно приділяти велику увагу тому, щоб консультативний сектор належним чином відповідав реаліям податкового відомства, так само, як розробка податкової політики повинна відповідати податковому адмініструванню. Другий фактор, дещо пов'язаний з першим, полягає в тому, що недостатньо уваги приділяється подоланню бюрократичної інерції. Це сфера, яка потребує великої уваги для успішного проведення реформ і модернізації податкової служби [35].

У певному сенсі може здатися, що легше створити нову організаційну структуру всередині установи, наприклад, створити новий департамент для адміністрування нового податку, ніж змінювати поточну організацію. Однак, такий підхід є дуже масштабним і вимагає значних витрат часу, енергії та ресурсів. Такий підхід, ймовірно, можливий лише у поєднанні зі значними загальними зусиллями з проведення податкової реформи, коли політична підтримка є достатньо сильною, щоб мобілізувати необхідні ресурси.

### **Висновки до 3 розділу**

Таким чином, важливість зв'язку між податковою політикою та реформами податкового адміністрування, в питаннях кадрового забезпечення, належним чином не реалізуються в ході податкової політики. Більшість представників податкової спільноти та науковців, визнають важливість збалансування податкової політики з адміністративними реаліями для забезпечення успішного досягнення цілей політики незалежно від того, чи вдається їм координувати ці два напрями на практиці. Однак, недостатньо уваги приділяється важливості зв'язку адміністративних реформ з політичними реформами як засобу забезпечення належного доступу та підтримки з боку політиків у вигляді ресурсів і прихильності до адміністративної реформи.

## ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження нами були зроблені наступні висновки:

1. Кадрове забезпечення податкової служби України, проходить трансформацію в напрямку посилення публічності, прозорості, відкритості, широкого застосування положень теорій кадрового менеджменту, найкращих європейських практик, які застосовують різні підходи та концепції щодо управління персоналом у сфері державної податкової служби.

2. Визначено, що новій податковій службі потрібна система кадрового забезпечення, яка сприятиме раціоналізації робочих процесів та робочих місць, забезпечить стандартизацію процесів управління, організації, мотивації, контролю та комунікації в кадровій політиці, створить умови оптимального використання людських ресурсів, розширить можливості посилення компетенцій персоналу, у контексті встановлення стандартів, покращить системи розробки процедур та методів, а також сприятиме оптимізації організаційної структури.

3. Доведено, що податкова служба при організації процесу формування кадрового забезпечення має керуватись та застосовувати теоретичне обґрунтування кадрової політики, використовувати положення теорії людських відносин, яка підкреслює важливість взаємовідносин та спілкування між працівниками організації, розвитку комунікації з громадськістю. Вона розвивалась в опозиції до класичного підходу та більше звертала увагу на психологічні та соціальні аспекти робочого середовища, які вкрай потрібні новому публічному управлінню.

4. Підкреслено, що трансформація системи кадрового забезпечення державної податкової служби України, повинна відбуватись в напрямку побудови моделі демократичного кадрового менеджменту, яка потребує врахування нових підходів до тлумачення теорії системного управління. Традиційно вважалось, що вона заснована на ідеї, що організація є складною системою, що взаємодіє з оточуючим середовищем і їй потрібно зберегти



стійкість. Сьогодні іде перегляд підходів до теорії, сучасні системи, в тому числі кадрового забезпечення, підлягають постійному впливу перманентних змін, що викликає необхідність розглядати державну службу як комплексну систему, в якій різні частини, що взаємодіють між собою, постійно змінюються, тому потрібно вміти управляти змінами в потрібному напрямку, а персонал повинен навчитись їх сприймати.

5. Визначено, що в умовах воєнно-політичної та соціально-економічної невизначеності, потрібне максимально своєчасне і повне інформування та консультування фізичних та юридичних осіб з питань оподаткування, податкового обліку, заповнення декларацій. Ця функція персоналу спрямована на надання вичерпної і повної інформаційної та консультаційної підтримки фізичним та юридичним особам з питань оподаткування, податкового обліку, заповнення декларацій та інших аспектів, пов'язаних з податковими питаннями.

6. Доведено, що кадровому складу податкової служби необхідно підвищувати організаційну культуру та встановлювати професійні стандарти поведінки в організації, що сприятиме підвищенню довіри громадськості. Персонал має вміти управляти ризиками та вирішувати конфліктні ситуації в податковій службі, що забезпечить ефективність, стабільність та відкритість в діяльності, ідентифікацію, аналіз, управління та мінімізації можливих ризиків, які можуть виникнути.

7. Акцентовано увагу, на розширенні застосування концепції відповідальності та делегування повноважень, як домінуючого принципу внутрішньої організації, який має важливе значення для управлінської ефективності. Згідно з цією концепцією, кожен рівень організації має бути управлінським, він повинен будувати свою діяльність на чітких завданнях з точки зору кількості, якості та часу, необхідного для їх виконання.

8. Доведено, що посадова особа, повинна нести відповідальність за виконання завдань перед вищою інстанцією, яка делегувала їй повноваження, керівники операційних підрозділів, мають створити єдиний вищий орган, перед яким вони звітують за результати своєї роботи, єдину операційну дирекцію,

щоб вирішити проблему множинного підпорядкування. Інтеграція цього широкого спектру функцій повинна здійснюватися через систему координації та стратегічного планування, які сприятимуть посиленню горизонтальних зв'язків і розвитку спільних обов'язків шляхом створення ефективної команди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачевський Б. Е. Потенціал і розвиток підприємства : *навч. посіб.* К. : Центр учбової літератури. 2009. 400 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Ю. П. Битяк. Х. Право, 2005.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод і допов.) К. : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: *наук. доп.* Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
6. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков та ін. К. : Ін Юре, 2018. 272 с.
7. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
8. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : *навч.-метод. посіб.* Видавн. дім “Ін Юре”. 1999. 244 с.
9. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. Львів : Світ, 2005-2006. Т 1: А Н. 1184 с.
10. Жиро Т. Політологія *пер. з польск.Х.* : Гуманитарний Центр, 2006. 428 с.
11. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. *Віче.* 2019. № 2 С. 11–18.
12. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком.* 2012. № 10. С. 17–21.
13. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_31/Zmist/20PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf).

14. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник Київ : Знання, 2009. 582 с.
15. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2019. №3(20) С. 165 – 170.
16. Олуйко В. Принципи державної кадрової політики в регіоні України. *Вісник державної служби України*. 2002. № 2. С. 79–82.
17. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. ... к.держ.упр. : 25.00.03 К., 2018. 20 с.
18. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2030” Указ Президента України URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
19. Про першочергові заходи по вдосконаленню формування і реалізації державної кадрової політики : Указ Президента України від 12.08.2010 р. № 806/2010 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
20. Прудиус Л. В. Неформальна освіта державних службовців в Україні: правові аспекти. *Публічне управління та митне адміністрування* : зб. наук. пр. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2018. Вип. 1 (14). С. 122 – 132.
21. Прудиус Л. В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. *Університетські наукові записки* : зб. наук. пр. Хмельницький. : Ун-т упр. та права, 2016. № 60 (2–3). С. 161 – 172.
22. Прудиус Л. В. Розвиток електронного врядування на державній службі. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2016. № 3 (24) С. 174 – 182.
23. Прудиус Л. В. Щодо реалізації концепції крос-культурного менеджменту на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 108 – 111.
24. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. С. 96 – 99.

25. Телетов О.С. Системи мотивації працівників промислових підприємств різних класифікаційних категорій. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2017. № 4. С. 18–26.

26. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ,

27. Філософія : навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Осічнюка. К. : Атіка, 2003. 454 с.

28. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 4. Т. 1. С. 253–257.

29. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу. *Економічний простірзбірник наукових праць*. № 44/1. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. С. 254–262.

30. Чумаченко О.В. Методичні проблеми планування управлінського персоналу металургійних підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В: Економіка і право. 2010. Вип. 1. С. 72–75:

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

32. 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-tilkimolodi-306890/>

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

34. 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> 84 ISSN 2310-9653

35. Публічне управління та митне адміністрування, № 4 (35), 2022  
Публічна служба: теорії та кращі практики

36. Ференс О. Реформування податкової системи України. Міністерство юстиції України : веб-сайт. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_11350\\_6](https://minjust.gov.ua/m/str_11350_6)

37. 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/>

38. 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>

39. 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/robotazpersonalom/rozvitok-personalu/print-462853.html>

40. 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>

41. 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/robotazpersonalom/rozvitok-personalu/print->