

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

РУДИЙ МИХАЙЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

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

УДК: 331.1:352
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

(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. В. РУДИЙ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(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: **РУДИЙ Михайло Володимирович**
допущений до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 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, прізвище)

« ____ » грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **РУДИЙ Михайло Володимирович** захистив
(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)

(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

РУДИЙ М. В. Удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, 2024.

У роботі розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні. Дослідження акцентує увагу на ключових питаннях підбору, розвитку та мотивації персоналу в умовах сучасних викликів і підвищення вимог до професійної компетентності працівників. Проаналізовано чинні методи управління персоналом та виявлено їхні недоліки, зокрема недостатню адаптацію до сучасних технологічних можливостей і системи мотивації.

Запропоновано рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до управління кадрами, таких як автоматизація процесів, регулярне професійне навчання, удосконалення системи мотивації, а також формування кадрового резерву. Особливу увагу приділено розробці методологічних засад для моніторингу ефективності працівників та покращенню адаптації нових співробітників. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності податкової служби, забезпеченню стабільності кадрової політики та покращенню якості обслуговування.

Ключові слова: кадрове забезпечення, податкова служба, регіональний рівень, управління персоналом, мотивація, професійний розвиток, кадровий резерв, ефективність, моніторинг кадрів, удосконалення механізмів.

SUMMARY

RUDYI M. Improvement of the mechanisms of management of personnel support of the tax service at the regional level. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work on obtaining the Master's Degree, specialty 281 «Public Administration and Administration». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The paper examines the main theoretical and practical aspects of improving the mechanisms for managing the staffing of the tax service at the regional level. The study focuses on the key issues of recruitment, development and motivation of personnel in the conditions of modern challenges and increasing requirements for the professional competence of employees. The current methods of personnel management were analyzed and their shortcomings were identified, in particular insufficient adaptation to modern technological capabilities and the motivation system.

Recommendations are offered for the implementation of innovative approaches to personnel management, such as process automation, regular professional training, improvement of the motivation system, and the formation of a personnel reserve. Special attention was paid to the development of methodological principles for monitoring the efficiency of employees and improving the adaptation of new employees. The implementation of these measures will contribute to increasing the efficiency of the tax service, ensuring the stability of personnel policy and improving the quality of service.

Key words: human resources, tax service, regional level, personnel management, motivation, professional development, personnel reserve, efficiency, personnel monitoring, improvement of mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТИТУТ	8
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. КРАЩІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	23
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	29
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадрове забезпечення податкової служби є одним з головних елементів ефективного функціонування державного апарату, що зумовлено важливістю податкової системи для економічної стабільності держави. Оскільки податкова служба виконує важливу роль у забезпеченні бюджетних надходжень і регулюванні податкових відносин, саме компетентність та професіоналізм її працівників є гарантією належного функціонування всієї системи. Кваліфіковані фахівці здатні не лише забезпечувати ефективний збір податків, але й виконувати контрольні функції, виявляти податкові правопорушення, запобігати шахрайству й корупції. Вони також сприяють прозорості роботи податкових органів, що, в свою чергу, підвищує довіру платників податків до держави та спонукає їх до добровільного виконання податкових зобов'язань.

Водночас інвестування в професійний розвиток та підтримку працівників податкової служби є важливим завданням держави, яке безпосередньо впливає на економічну стабільність, довіру суспільства до влади та ефективність реалізації податкової політики. За таких умов актуальним стає питання розробки й запровадження механізмів удосконалення управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління кадровим забезпеченням податкової служби належить вченим В. Авер'янову, В. Голуб, В. Бакуменко, П. Вороній, В. Куйбіді, О. Пухкала, І. Розпутенко, О. Суходолі. Механізми управління кадровим забезпеченням податкової служби на державному рівні розкриті в працях Т. Василевської, І. Сурая, Д. Карамишева, В. Гошовської, Ю. Сурміна, Т. Лукиної. Вивченню окремих елементів інституційного середовища функціонування податкової служби присвячені дослідження Л. Гаєвської, В. Сороки, Ю. Гаруста. Питання розвитку людського ресурсу та кадрового забезпечення податкової служби, як на державному, так і

регіональному рівнях, відображені у програмних та нормативних документах України. Особливості податкових систем країн Європейського Союзу розкриті в працях О. Петриченко, О. Білаш, М. Волощук, Т. Карабін та ін. науковців. Проте проблеми управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні нині є недостатньо дослідженими. Це і зумовило необхідність проведення окремого кваліфікаційного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких *завдань*:

- визначити сутність кадрового забезпечення податкової служби, його мету, завдання та принципи;
- ідентифікувати особливості кадрового забезпечення податкової служби на регіональному рівні;
- сформулювати засади механізму управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні;
- вивчити світові практики кадрового забезпечення в даній сфері;
- розробити рекомендації з удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення податкової служби на регіональному рівні. Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних положень управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складає діалектичний метод пізнання з використанням системного підходу до вивчення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні. В дослідженні використаний абстрактно-логічний метод, зокрема його прийоми індукції, дедукції, аналогії та співставлення. За допомогою вищезазначених методів розкрита сутність та з'ясована роль податкової служби, ідентифіковані функції та завдання службовців податкових органів, а

також сформульовані висновки до розділів та кваліфікаційної роботи. Дослідження сучасного стану кадрового забезпечення податкової служби та вивчення закордонного досвіду в даній сфері проводилось за допомогою *монографічного методу та статистико-економічних методів*, зокрема прийомів *порівняння, табличного* та ін.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з обраної тематики, праці фахівців у сфері державного управління, а також ресурси глобальної мережі Internet.

Публікації. Ключові положення та результати кваліфікаційної роботи опубліковано у друкованому науковому фаховому виданні України з державного управління «Інвестиції: практика та досвід» [12].

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій з удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні на основі покращення організації підготовки фахівців податкової служби, формування безперервної професійної освіти та виховання майбутніх спеціалістів, впровадження системи збору й обробки інформації про потребу в кадрах для податкової служби. Результати дослідження можуть бути використані кадровою службою системи податкових органів, а також в освітньому процесі підготовки відповідних фахівців.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні та наданні рекомендацій з його удосконалення шляхом розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу, що дає змогу залучати персонал до командної роботи, мотивувати його за результатами праці, а також передбачає кар'єрне зростання та інструменти зворотного зв'язку керівництва з працівниками податкової служби.

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, 3 розділи, висновки та додатки. Дослідження містить 2 таблиці та 2 рисунки. Список використаної літератури налічує 31 джерело. Обсяг роботи складає 35 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кадрове забезпечення податкової служби виконує ключову функцію в побудові та реалізації ефективної податкової політики держави. При цьому це не лише набір працівників, які виконують свої посадові обов'язки, але й система організації, управління та розвитку персоналу, спрямована на досягнення стратегічних цілей податкової служби. Як управлінський інститут, кадрове забезпечення включає всі процеси, що стосуються підбору, навчання, мотивації, контролю та розвитку професійної етики в податковій службі.

Метою кадрового забезпечення є розвиток системи управління кадровим потенціалом податкової служби, що ґрунтується на раціональному плануванні підготовки та добору кадрів, використанні сучасних освітніх технологій та ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяють підвищити якість податкового адміністрування та забезпечити податкову службу персоналом, здатним на високому професійному рівні вирішувати завдання [2].

Основними завданнями кадрового забезпечення податкової служби є:

1. Розвиток системи планування кадрових ресурсів у податковій службі є головним завданням для підвищення ефективності її роботи. Це дозволяє не лише забезпечити організацію необхідними фахівцями, але й оптимізувати їх розподіл, знизити витрати та підвищити якість виконання функціональних обов'язків. Це також допомагає уникнути надлишкового навантаження на персонал і підвищує якість податкового адміністрування, що в кінцевому результаті сприяє економічній стабільності держави та підвищенню довіри до податкової системи.

2. Підвищення професійного рівня працівників податкової служби є важливим аспектом для забезпечення високої якості виконання ними своїх обов'язків. Безперервна професійна освіта дозволяє адаптуватися до змін у законодавстві, вдосконалювати професійні компетенції та ефективно

впроваджувати сучасні методи роботи. Розвиток системи безперервної освіти створює умови для регулярного навчання працівників та підтримання їхньої конкурентоспроможності.

3. Аналіз і прогнозування кадрових потреб. Одним із завдань є постійний моніторинг кадрового складу та прогнозування майбутніх потреб у персоналі. Це дозволяє планувати потребу в навчанні, наборах нових працівників та можливих ротаціях кадрів, щоб уникнути кадрового дефіциту [4].

4. Забезпечення правового та соціального захисту працівників податкової служби є важливим завданням кадрового забезпечення, який сприяє створенню сприятливих умов для їхньої роботи, підтримує мотивацію, захищає від ризиків і підвищує загальний рівень задоволеності та безпеки персоналу. Це завдання включає як правові гарантії, так і соціальну підтримку, забезпечення яких покладається на державу та керівництво податкової служби.

5. Формування корпоративної культури шляхом гарантування сприятливого робочого клімату, заснованого на взаємоповазі, етичних стандартах і професійній етиці, що сприяє формуванню ефективної команди, здатної виконувати завдання податкової служби на високому рівні.

6. Оптимізація кадрових процесів. Впровадження автоматизованих систем управління допомагає ефективніше організувати роботу кадрової служби, зокрема щодо обліку робочого часу, контролю за відвідуваністю, автоматичного розподілу завдань тощо.

7. Дотримання кадровими підрозділами податкової служби принципів сучасного управління людським капіталом, що сприяє формуванню професійного, лояльного та мотивованого колективу. Це покращує якість обслуговування громадян, знижує плинність кадрів, сприяє зростанню ефективності роботи податкової служби і створює позитивний імідж податкової системи [3].

Реалізація наведених завдань кадрового забезпечення дозволяє податковій службі залучити кваліфікований персонал та розвинути необхідні

його компетентності, підвищити якість роботи, зменшити плинність кадрів і сприяти досягненню стратегічних цілей. Це сприяє не лише стабільній роботі податкової служби, але й зміцненню податкової дисципліни, підвищенню надходжень до бюджету та покращенню іміджу податкової системи в цілому.

Завдяки цьому організація кадрового забезпечення має створити умови для оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного та якісного складу працівників податкової служби, розвитку кадрових ресурсів відповідно до потреб податкової служби, а також дотримання вимог законодавства і стану ринку праці [9].

Нами систематизовано головні принципи кадрового забезпечення податкової служби (рис. 1.1).

Відповідність кадрів вимогам посад	⇒	Принцип полягає в тому, що кожен працівник повинен відповідати вимогам своєї посади, мати необхідні знання, навички та досвід для виконання покладених на нього обов'язків.
Професіоналізм	⇒	Вимога до високого рівня професійної підготовки та компетентності працівників податкової служби, оскільки їхня робота безпосередньо впливає на фінансову стабільність держави.
Безперервний професійний розвиток	⇒	Забезпечення доступу до програм підвищення кваліфікації, навчальних курсів та семінарів є важливим аспектом кадрового забезпечення.
Справедливість і прозорість	⇒	Кадрові процеси, такі як відбір, просування, оцінка і нагородження, повинні бути прозорими і справедливими. Важливо забезпечити рівні можливості для всіх працівників незалежно від їхнього походження, статі або інших факторів.
Індивідуальний підхід до кадрів	⇒	Кожен працівник є унікальним, тому важливо враховувати його особистісні характеристики, потреби, амбіції та потенціал.
Орієнтація на результати	⇒	Оцінка продуктивності працівників, а також їхній внесок у досягнення цілей податкової служби повинні бути основою для прийняття кадрових рішень.
Гнучкість і адаптивність	⇒	Кадрова служба повинна бути готовою до змін і адаптуватися до нових викликів, що виникають в умовах швидко мінливого законодавчого та економічного середовища.
Співпраця та командний дух	⇒	Взаємопідтримка та співпраця сприяють досягненню спільних цілей і покращують атмосферу в колективі.
Соціальний захист	⇒	Забезпечення соціального захисту працівників податкової служби, включаючи медичне страхування, відпустки, психологічну підтримку тощо, є важливим аспектом кадрового забезпечення.
Системний підхід до управління персоналом	⇒	Системний підхід дозволяє комплексно вирішувати питання, пов'язані з набором, навчанням, розвитком та оцінкою працівників, а також узгодити цілі кадрового забезпечення з цілями податкової служби.

Рис. 1.1. Принципи кадрового забезпечення податкової служби

Джерело: власні дослідження автора.

Наведені принципи є ключовими для ефективного кадрового забезпечення податкової служби, професіоналізму та адаптивності її працівників до змін у законодавстві та економічному середовищі. Ці принципи визначають підходи до управління персоналом, що сприяють досягненню цілей організації та покращенню якості надання послуг [8]. Переконані, що їх дотримання допоможе податковій службі не лише підвищити ефективність роботи своїх працівників, але й створити сприятливе середовище для їхнього професійного розвитку. Це, в свою чергу, сприятиме поліпшенню обслуговування громадян, підвищенню довіри до податкової системи та зміцненню економічної стабільності держави. Основні аспекти кадрового забезпечення податкової служби представлені на рис. 1.2.

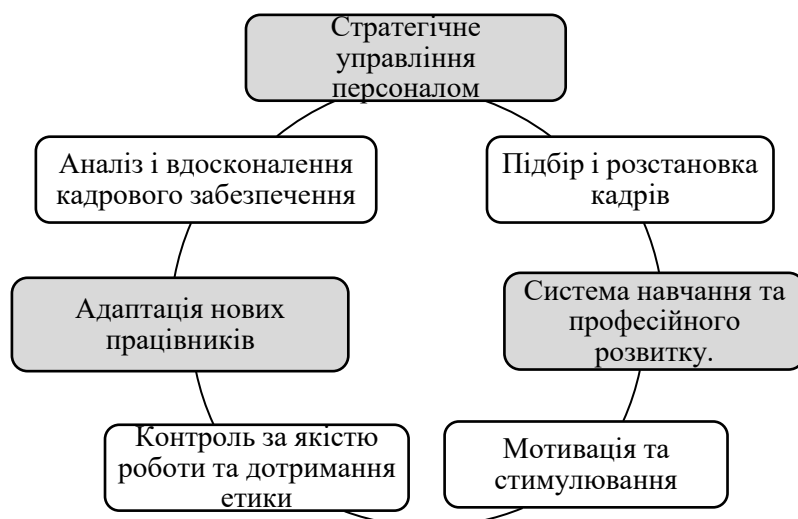


Рис. 1.2. Основні складові кадрового забезпечення податкової служби

Джерело: власні дослідження автора.

Стратегічне управління персоналом є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації, включаючи податкову службу. Воно охоплює довгострокове планування та координацію діяльності, пов'язаної з підбором, розвитком, мотивацією та утриманням персоналу для досягнення стратегічних цілей податкової служби. Стратегічне управління персоналом відрізняється від традиційного підходу до управління кадрами тим, що воно орієнтоване на довгострокові потреби та враховує не лише поточні вимоги, а й

майбутні виклики та можливості [12].

Підбір і розстановка кадрів. Відбір фахівців є основним завданням кадрової служби. Залежно від функцій та специфіки обов'язків (наприклад, адміністрування податків, аудит або розслідування податкових правопорушень) працівники повинні мати відповідний рівень освіти та компетентностей.

Система навчання та професійного розвитку. Як управлінський інститут, кадрове забезпечення включає створення системи підвищення кваліфікації та постійного навчання. Це можуть бути як внутрішні навчальні програми, так і курси за участю зовнішніх експертів, що дасть змогу працівникам постійно вдосконалювати свої знання відповідно до змін у законодавстві та економічних реаліях.

Мотивація та стимулювання. Мотивація є важливим елементом управлінського процесу, що забезпечує високу продуктивність праці, знижує плинність кадрів та сприяє досягненню цілей податкової служби. Система кадрового забезпечення розробляє ефективні механізми мотивації працівників. Це можуть бути фінансові стимули, кар'єрний ріст чи додаткові пільги.

Контроль за якістю роботи та дотримання етики. Управлінський інститут кадрового забезпечення передбачає контроль за виконанням службових обов'язків, дотриманням етичних стандартів і принципів антикорупційної політики. Це досягається завдяки системам внутрішнього аудиту, перевіркам, оцінюванню діяльності персоналу [12].

Адаптація нових працівників. Професійна адаптація нових працівників також є частиною кадрового забезпечення. Правильне введення в посаду, ознайомлення з обов'язками та стандартами роботи сприяє швидшій адаптації та інтеграції нових фахівців у робочий процес.

Аналіз і вдосконалення кадрового забезпечення. Систематичний аналіз ефективності кадрової політики дозволяє вдосконалювати методи роботи з персоналом, оновлювати системи мотивації та навчання відповідно до сучасних вимог і викликів.

На регіональному рівні податкова служба виконує важливу роль,

забезпечуючи зв'язок між центральними податковими органами та місцевими платниками податків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові аспекти функціонування регіональної податкової служби

Ознака	Характеристика
Адміністрування податків на місцевому рівні	Регіональні податкові служби займаються збором податків, контрольними заходами та виявленням податкових порушень в регіоні. Вони також відповідають за виконання рішень центральних податкових органів, зокрема щодо змін у законодавстві чи нових методів контролю.
Взаємодія з місцевими платниками податків	Регіональні податкові органи працюють безпосередньо з платниками податків, як з фізичними особами, так і з юридичними. Це включає консультації, прийом декларацій, допомогу в питаннях податкового законодавства та вирішення спорів. Така взаємодія допомагає підвищувати рівень податкової культури й дисципліни в регіоні.
Забезпечення надходжень до місцевих бюджетів	Частина податків і зборів надходить до місцевих бюджетів, фінансуючи потреби регіону в освіті, медицині, інфраструктурі тощо. Таким чином, ефективна робота регіональних податкових служб безпосередньо впливає на фінансову стабільність регіону.
Контроль та протидія ухиленню від сплати податків	Регіональні податкові органи здійснюють контрольні заходи, щоб запобігати ухиленню від сплати податків. Вони проводять податкові перевірки, аналізують ризики та вживають заходів для забезпечення дотримання податкового законодавства.
Адаптація до місцевих економічних умов	У кожному регіоні діють різні види бізнесу, які можуть вимагати різних підходів у податковому адмініструванні. Наприклад, у сільськогосподарських регіонах більша увага може приділятися оподаткуванню фермерських господарств, тоді як у промислових – підприємств виробничого сектору. Тому податкові служби на регіональному рівні враховують особливості місцевої економіки для ефективного виконання своїх функцій.
Підтримка та розвиток податкової культури	Регіональні податкові органи проводять роз'яснювальну роботу з громадою і бізнесом. Це включає семінари, тренінги, інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення податкової грамотності та інформування платників податків про їхні права й обов'язки.
Застосування цифрових технологій	Впровадження цифрових рішень на регіональному рівні підвищує ефективність податкових процесів, знижує рівень паперової роботи та спрощує взаємодію з платниками податків. Це також сприяє прозорості роботи податкових органів і забезпечує більшу зручність для платників податків.
Аналіз і звітність перед центральними органами	Регіональні податкові органи постійно звітують перед центральними органами влади, надаючи інформацію про стан справ у регіоні, зокрема про рівень податкових надходжень, виявлені порушення та виконання планових показників.

Джерело: власні дослідження автора.

Саме на регіональному рівні відбувається безпосереднє адміністрування податків, контроль за їх сплатою та підтримка комунікації з місцевим бізнесом

та громадою, а також реалізація державної податкової політики в економічних умовах конкретного регіону [18]. Ефективне кадрове забезпечення на цьому рівні сприяє стабільним надходженням до місцевих бюджетів, посиленню фінансової дисципліни та підвищенню рівня довіри до податкових органів на регіональному рівні.

Податкова служба на регіональному рівні зазвичай організована в рамках територіальних одиниць, які можуть включати регіональні управління, відділи або інші підрозділи, що спеціалізуються на певних аспектах податкового адміністрування [20]. Вона може мати представництва на рівні районів або міст, що дозволяє забезпечити доступність послуг для платників податків.

Основними функціями податкової служби на регіональному рівні є [19]:

1. Адміністрування податків: збір податків, контроль за своєчасністю їх сплати та ведення обліку платників податків.

2. Контроль за дотриманням податкового законодавства: перевірки наявності податкових правопорушень, застосування штрафних санкцій тощо.

3. Консультування платників податків: надання інформації та рекомендацій щодо податкових зобов'язань, законодавчих змін та вирішення інших питань.

Регіональний рівень податкової служби має свою специфіку, зумовлену особливостями економіки регіону, соціальної його структури та адміністративного устрою (табл. 1.2).

Переконані, що ефективне кадрове забезпечення податкової служби на регіональному рівні є важливим чинником, що сприяє розвитку місцевої економіки, забезпеченню стабільних податкових надходжень і підвищенню довіри громадян до державних регіональних органів. Оскільки регіональні податкові органи безпосередньо взаємодіють із місцевими платниками податків, їх ефективність багато в чому залежить від належної організації кадрових процесів. Водночас ефективне кадрове забезпечення сприяє побудові надійної податкової системи, яка враховує місцеві особливості, і забезпечує успішне виконання фінансової функції держави на всіх рівнях.

**Особливості кадрового забезпечення податкової служби
на регіональному рівні**

Ознака	Характеристика
Адаптація кадрів до регіональних економічних умов	Кожен регіон має свою економічну специфіку (наприклад, аграрні, промислові або туристичні регіони), що вимагає відповідних знань та навичок від податкових працівників. Кадри повинні розуміти специфіку бізнесів, які працюють у регіоні, і бути здатними до ефективного податкового адміністрування в цих галузях.
Підбір і навчання кадрів із урахуванням локальних потреб	Регіональні податкові органи мають забезпечувати навчання своїх працівників відповідно до регіональних особливостей. Це можуть бути додаткові курси, орієнтовані на місцеві особливості бізнесу, роз'яснення регіональної специфіки податкового законодавства.
Підтримка партнерських відносин	Працівники податкової служби в регіонах мають підтримувати тісні контакти з місцевими підприємствами, малим і середнім бізнесом, громадськими організаціями. Це сприяє ефективній комунікації та підвищенню рівня добровільного виконання податкових зобов'язань.
Застосування сучасних технологій	Важливим аспектом є інтеграція сучасних технологій, які дозволяють оптимізувати роботу податкових органів. Це можуть бути автоматизовані системи обробки даних, електронні сервіси для платників податків і системи аналітики для виявлення порушень. Сучасні технології полегшують роботу співробітників і підвищують ефективність адміністративних процесів.
Мотивація та утримання кадрів в регіонах	Для забезпечення стабільності кадрового складу в регіонах важливо створювати умови, які мотивуватимуть працівників до довгострокової роботи. Це можуть бути як фінансові стимули, так і можливості для професійного зростання чи кар'єрного розвитку в межах регіону.
Боротьба з корупцією та забезпечення прозорості на регіональному рівні	На регіональному рівні можуть існувати специфічні виклики в боротьбі з корупцією. Прозорість діяльності, відкриті зустрічі з громадськістю та належне регулювання етичних норм допомагають підвищити довіру до регіональних податкових органів і зміцнити дисципліну.
Соціальна відповідальність і підтримка громади	Залучення податкових органів до місцевих ініціатив, підтримка соціальних і громадських проектів сприяють зміцненню взаємодії між державною службою і громадою, що допомагає підвищити імідж податкових органів і посилює довіру громадян.

Джерело: власні дослідження автора.

Таким чином, кадрове забезпечення податкової служби на регіональному рівні вимагає індивідуального підходу, адаптованого до місцевих умов і потреб. Це забезпечує більшу ефективність податкового адміністрування та сприяє зміцненню податкової дисципліни в кожному регіоні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Підсумовуючи відмітимо, що кадрове забезпечення податкової служби є важливим елементом управлінського інституту, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань і функцій даної служби. В умовах сучасного суспільства, де зміни в економічному, правовому та технологічному середовищі відбуваються швидко, кадрове забезпечення стає ключовим фактором успіху податкової служби.

Проведене дослідження дало змогу виділити наступні складові кадрового забезпечення як управлінського інституту. По-перше, кадрове забезпечення потребує стратегічного підходу, який включає в себе планування, набір, навчання та розвиток персоналу. Ефективна система управління кадрами дозволяє забезпечити податкову службу на регіональному рівні кваліфікованими працівниками. По-друге, кадрове забезпечення передбачає реалізацію програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку, що включає тренінги, семінари, стажування та інші форми навчання персоналу.

По-третє, важливою складовою кадрового забезпечення є розробка системи оцінки ефективності працівників, яка дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також надавати зворотний зв'язок. Мотивація кадрів через систему заохочень, кар'єрного зростання, соціального захисту покращує залученість працівників і сприяє зниженню плинності кадрів. По-четверте, кадрове забезпечення повинно базуватися на принципах соціальної відповідальності та етики, що включає повагу до прав працівників та забезпечення рівних можливостей. Створення здорового робочого середовища та корпоративної культури, що підтримує цінності взаємоповаги та співпраці, є важливими для підвищення морального духу колективу. І останнє, кадрове забезпечення податкової служби може включати співпрацю з вищими навчальними закладами та професійними асоціаціями для підвищення якості підготовки кадрів. Це дозволяє організації залучати молоді кадри з потрібними знаннями та навичками, а також створювати програми стажувань і практики.

РОЗДІЛ 2.

КРАЩІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Для підвищення ефективності податкової служби на регіональному рівні важливо враховувати передові світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей працівників з метою подальшої їх адаптації до національних умов. Як свідчить дослідження, у більшості країнах працівники податкової служби наймаються з урахуванням оцінки їх професійних та ділових якостей. Конкурентними перевагами є досвід роботи, освіта і кваліфікація, вміння, навички, компетентності, а також особисті риси характеру, комунікабельність, відповідальність, стресостійкість кандидата.

Країни ЄС

Складовою кадрового забезпечення податкової служби в країнах ЄС є «Політика кар'єри» – висування кадрів на вищі посади. З цієї причини протягом останніх 10 років в Західній Європі діє динамічна система ротації кадрів. Вона дозволяє здійснювати переміщення кадрів усередині державної податкової служби та за її межами. Політика доповнює та збагачує практику висування кадрів, сприяє їх професійному та службовому зростанню. З різних видів мобільності: вертикальної, горизонтальної, функціональної, перевага надається останній – посадовій. Наприклад, у *Франції* існує два види руху кадрів податкової служби: географічний та між секторами податкової служби. Перший вид дозволяє гармонізувати приплив кадрів у північні та південні райони держави, а другий – забезпечує переміщення службовців до інших структурних підрозділів для набуття ними нового службового досвіду [10].

Також в *Данії і Швеції* розроблені урядові програми переміщення кадрів податкової служби. На думку фахівців, політика мобільності виключає застій у русі кадрів та надає можливість максимально використати їх досвід, навички, творчі можливості на користь податкової служби [15].

В Німеччині працевлаштування в податкову службу включає підготовче стажування та випробувальний період. Держава стимулює прагнення працівників податкової служби підвищувати рівень своїх компетентностей. Зокрема службовцям податкової служби на період навчання надається оплачувана відпустка, а перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців податкової служби здійснюються за рахунок держави [14].

Як свідчить проведене дослідження, в країнах ЄС модель раціональної бюрократії М. Вебера, якій притаманні порядок, досконала структура, підготовлені кадри та ієрархічність, змінилась новою моделлю державної податкової служби. Для останньої характерні творчість, новаторство, емоційна атмосфера, духовність, синтез раціональності й натхнення. Одним із головних методів побудови податкової служби в країнах ЄС є посадова класифікація з чіткими стандартами щодо обов'язків посадових осіб та кваліфікаційними вимогами до них. Відповідно до принципів «Системи заслуг», на яких ґрунтується ідеологія податкових служб країн ЄС, обов'язковою умовою зайняття вакантних посад та кар'єрного зростання є складання відповідних іспитів та проходження конкурсу. Періодичні атестації, іспити та конкурси є невід'ємним елементом кар'єри податкового службовця країни ЄС [21].

До того ж в країнах ЄС збільшення ефективності роботи податкової служби досягається за допомогою стимулювання стабільності кадрів, гарантій зайнятості, поступового підвищення заробітної плати та соціального захисту. Головним інструментом досягнення стабільності кадрів є тарифна система, яка передбачає, по-перше, зростання оплати праці залежно від якості роботи та дотримання правил професійної етики, по-друге, підвищення за посадою, по-третє, збільшення окладу відповідно до зростання стажу, кваліфікації працівника, професійних його компетентностей. І, нарешті, зменшення плинності кадрів податкової служби досягається за рахунок сімейних виплат для молодих працівників.

Таким чином, в країнах ЄС кадрові переміщення здійснюються переважно в середині податкової служби. В забезпеченні кадрового потенціалу

податкової служби певною мірою відіграє конкуренція працівників, результати якої залежать від ступеня їхньої професійної підготовки та особистих якостей, які визначаються за допомогою відповідних систем оцінки та атестації.

США

Водночас у США для кар'єрного зростання застосовуються конкурсні іспити та щорічна оцінка службової діяльності працівників податкової служби. Відповідно до Закону «Про реформу податкової служби» було створено Бюро управління персоналом (Office of Personnel Management, OPM). Головним його завданням є управління кадровим забезпеченням державних установ США. OPM виконує ключову роль в реалізації кадрової політики, найму та розвитку персоналу в державних установах США [10].

Основними завданнями Бюро управління персоналом є:

1. *Підбір та найм персоналу.* Бюро відповідає за розробку стандартів найму для урядових посад, забезпечуючи прозорі та конкурентні процеси найму. Вони адмініструють програму USAJOBS – головний портал для працевлаштування на федеральному рівні.

2. *Розвиток і навчання співробітників.* Бюро розробляє програми навчання та професійного розвитку, сприяючи підвищенню кваліфікації державних службовців, зокрема з лідерства, управління та розвитку компетентностей.

3. *Система винагород і пільг.* OPM управляє системою компенсацій та пільг для державних службовців, забезпечуючи справедливі та конкурентні умови роботи, які сприяють утриманню кадрів. В США найпоширенішою формою матеріальної підтримки службовців є плата за навчання у неробочий час.

4. *Розробка політики та стандартів.* Бюро розробляє політику, процедури та стандарти для управління персоналом на федеральному рівні, включаючи політику рівності, інклюзивності та захисту від дискримінації.

5. *Оцінка та підвищення ефективності роботи.* Бюро забезпечує механізми оцінювання продуктивності праці працівників та підтримує ініціативи для її підвищення.

6. *Забезпечення прав і захисту працівників.* OPM контролює дотримання прав працівників, умов праці, а також здійснює нагляд за дотриманням дисципліни та професійної етики [10].

Крім того, у США створене і успішно функціонує агентство з кадрового забезпечення податкової служби, відоме як Internal Revenue Service (IRS).

IRS має складну організаційну структуру та включає різні підрозділи з обробки податкових декларацій, аудиту, збору податків та інформаційної підтримки платників податків. Кожен підрозділ потребує фахівців з відповідними компетентностями. У зв'язку з цим IRS проводить регулярний набір кадрів, використовуючи різні методи, включаючи онлайн-заявки, ярмарки вакансій та партнерство з навчальними закладами. Вони шукають фахівців з обліку, фінансів, права, комп'ютерних наук та інших галузей [14]. Після найму нові співробітники проходять спеціальне навчання, яке включає як теоретичні аспекти, так і практичні навички, необхідні для роботи в податковій службі. IRS також пропонує своїм працівникам програми безперервного навчання для підвищення кваліфікації. Співробітники IRS отримують конкурентоспроможну заробітну плату, а також такі пільги, як медичне страхування, пенсійне забезпечення та можливості для професійного розвитку. В своїй діяльності IRS дотримується інклюзивності, створюючи для всіх рівні умови.

Таким чином, кадрове забезпечення IRS є важливим фактором, що впливає на здатність служби ефективно виконувати свої обов'язки з адміністрування податків.

Японія

Податкова служба Японії (National Tax Agency, NTA) – центральний податковий орган держави. Вона входить до складу Міністерства фінансів Японії і відповідає за забезпечення належного збору податків, проведення податкових перевірок та контролю за дотриманням податкового законодавства.

NTA має центральне управління, яке здійснює координацію діяльності регіональних податкових бюро та місцевих податкових офісів. На регіональному рівні функціонують 12 регіональних бюро податкової служби, а також численні місцеві офіси по всій країні, що дозволяє забезпечувати ефективний контроль та обслуговування платників податків на місцях [21].

Японська податкова система значною мірою базується на принципі добровільного декларування доходів та сплати податків. Велика увага приділяється податковій освіті та забезпеченню зручності для громадян, використанню електронних систем, що значно спрощує процедури декларування, обліку та сплати податків, а також дозволяє знизити навантаження на працівників податкової служби та мінімізувати помилки. Культура податкових органів Японії орієнтована на повагу до платників податків та надання послуг найвищого рівня, що сприяє добровільному дотриманню податкових зобов'язань [21].

У той же час кадрове забезпечення податкової служби Японії відрізняється унікальними рисами, які пов'язані з культурними особливостями, економічними умовами та стилем управління. Японська модель управління персоналом відома своєю системою довічного найму, колективізмом і високою лояльністю працівників до місця служби. Завдяки цьому працівників набирають на постійну основу з очікуванням, що вони залишатимуться на податковій службі до виходу на пенсію. Така система забезпечує стабільність зайнятості та високу лояльність працівників до роботодавця.

Так само, як і в європейських країнах, в податковій службі Японії практикують ротацію персоналу, що означає регулярне переведення співробітників між відділами. Це сприяє розвитку багатофункціональності кадрів і розумінню різних аспектів діяльності податкової служби. Остання заохочує навчання на робочому місці та безперервний розвиток працівників. Часто співробітники проходять внутрішнє навчання та тренінги, які сприяють підвищенню їхньої кваліфікації та розвитку компетентностей. В податковій службі Японії, так само як і в інших компаніях держави, просування

кар'єрними сходами залежить від віку та досвіду працівника. Система старшинства передбачає, що старші працівники отримують вищі посади, що стимулює молодших працівників залишатися на службі та з часом мати кар'єрний ріст. Зокрема працівники з тривалим досвідом отримують підвищену заробітну плату та додаткові пільги, включаючи щорічні бонуси [14].

Сьогодні Японія стикається з проблемами, такими як старіння населення, нестача робочої сили та необхідність залучення іноземних працівників. Це спонукає податкову службу переглядати традиційні підходи до кадрового забезпечення і впроваджувати більш гнучкі умови праці.

Очевидно, що в високорозвинених країнах світу особлива увага приділяється забезпеченню податкової служби висококваліфікованими кадрами. Так, потенціал кадрів формується не за рахунок «природного відбору», а шляхом цілеспрямованого «вирощування» елітних кадрів для податкової служби, як на державному, так і регіональному рівнях. Випускники престижних навчальних закладів (у Великій Британії – Оксфордського та Кембриджського університетів; у Франції – Школи національної адміністрації; в Італії – Інституту державного управління; у США – Гарвардського університету, Єльського університету та Школи ім. Кеннеді; в Японії – Токійського університету) майже стовідсотково входять до складу вищого керівництва податкової служби. Навчання в цих університетах направлено не так на здобуття спеціальних теоретичних знань, як на набуття навичок управління великими державними структурами податкової служби [10].

Таким чином, кадрове забезпечення податкової служби розвинених країн світу відіграє важливу роль у підтримці стабільності економіки та дотриманні фінансової дисципліни, забезпечуючи ефективне виконання податкових зобов'язань та підтримуючи високу культуру податкової свідомості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Підсумовуючи відмітимо, що для підвищення ефективності податкових служб важливо застосовувати передові світові практики з кадрового забезпечення та розвитку компетентностей працівників. Проведене дослідження дало змогу систематизувати та виділити ключові підходи.

По-перше, багато розвинених країн використовують компетентнісну модель для визначення ключових навичок, які необхідні для ефективної роботи в податковій службі. Це дозволяє розробляти персоналізовані плани розвитку. При цьому працівників оцінюють на регулярній основі для виявлення сильних сторін та сфер, що потребують покращення.

По-друге, постійно відбувається професійне навчання та сертифікація, що передбачає організацію регулярних тренінгів, програм підвищення кваліфікації та сертифікації. Так, використання онлайн-платформ та змішаних методів навчання дає можливість працівникам вчитися у зручний час. Наприклад, податкові служби США активно використовують онлайн-курси для навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників.

По-третє, розвинена система стажування та обмін досвідом. Наприклад, Велика Британія, Канада, Італія та ряд інших країн впроваджують програми стажування та ротації, що дозволяють працівникам отримувати досвід на різних посадах в межах податкової служби. Це сприяє обміну знаннями та покращує адаптивність персоналу. Разом з тим деякі податкові органи також організовують міжнародні програми обміну, що дозволяють працівникам тимчасово працювати в податкових службах інших країн, отримуючи передовий досвід.

По-четверте, в розвинених країнах приділяється увага наставництву та коучингу. Наприклад, молодих або менш досвідчених працівників закріплюють за більш досвідченими наставниками, які допомагають їм розвиватися та адаптуватися до вимог професії. Також багато податкових служб запроваджують коучингові програми, щоб допомогти працівникам розвивати

м'які навички, такі як комунікація, вирішення конфліктів і лідерство. У Сінгапурі, наприклад, податкові служби організовують програми для розвитку лідерів серед співробітників. Лідери зосереджуються на створенні культури співпраці та підтримки, що сприяє кращій інтеграції співробітників та продуктивній роботі. Це допомагає підготувати майбутніх керівників, які здатні ефективно управляти командами.

По-п'яте, використання сучасних HRM-систем допомагає автоматизувати процеси найму, розвитку та управління персоналом. Податкові служби, наприклад, Швеції, Німеччини, Іспанії застосовують аналіз даних для визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси.

По-шосте, розвинена система стимулювання та заохочення працівників податкової служби. Так, використання системи бонусів, винагород та можливостей кар'єрного зростання мотивує працівників до досягнення високих результатів. А створення чіткої та прозорої системи кар'єрного зростання дозволяє працівникам бачити свої можливості для розвитку та підвищення.

І останнє, але не менш важливе, це забезпечення гнучких умов праці. Різні країни, наприклад, Норвегія та Німеччина, успішно застосовують гнучкі робочі графіки з можливістю дистанційної роботи, що сприяє балансу між роботою та особистим життям.

Отже, використання дієвих інструментів успішної світової практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей працівників дозволять національній податковій службі покращити ефективність її роботи, підвищити кваліфікацію персоналу та сприяти мотивації співробітників, як на державному, так і на регіональному рівнях.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Для вдосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні доцільно зосередитись на впровадженні сучасних підходів та інструментів, які допоможуть підвищити якість кадрового забезпечення, мотивувати співробітників та забезпечити ефективну взаємодію в межах служби. При цьому система формування та розвитку кадрового потенціалу в податкових органах повинна бути гнучкою та адаптивною до змін, що сприятиме професійному розвитку персоналу, підвищенню його продуктивності та якості обслуговування платників податків.

Для удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні пропонуємо наступні кроки:

1. Розробити Концепцію кадрового забезпечення податкової служби з урахуванням напрямів, принципів та засобів роботи з персоналом. Концепція має спиратися на положення, плани та програми з її реалізації з визначенням конкретних відповідальних осіб та виконавців.

При цьому Концепція кадрового забезпечення податкової служби передбачає створення системи підбору, розвитку, мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати завдання та функції податкових органів. Головною метою Концепції є формування професійного кадрового потенціалу, що забезпечить належний рівень податкових послуг, сприятиме дотриманню податкового законодавства та створенню довірливих стосунків із платниками податків.

2. Вбачаємо за потрібне вдосконалювати підрозділи, відповідальні за проведення кадрової політики в податковій службі, через підвищення їхньої ролі в кадровому забезпеченні податкової служби.

Основою діяльності кадрових підрозділів має стати організація та вдосконалення форм професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів, що включає навчання в навчальних закладах вищої і додаткової професійної освіти, які мають державну акредитацію, відповідну ліцензію та забезпечують безперервність підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, як з відривом від службової діяльності, так і без.

3. Переконані, що удосконалення системи кадрового забезпечення дозволить докорінно модернізувати процес формування кадрового потенціалу та забезпечити можливості кар'єрного зростання. Система професійної підготовки податкової служби має забезпечити безперервний процес навчання фахівців в даній сфері. Безперервне та систематичне оновлення професійних знань та навичок працівників є основою стабільної роботи податкової служби, прямим шляхом до підвищення професіоналізму та в кінцевому підсумку до зростання податкових надходжень до бюджету [26].

4. Проведення регулярних тренінгів і семінарів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, ознайомлення з новітніми технологіями та змінами в законодавстві. Використання інтерактивних програм навчання, а саме: включення дистанційних та гібридних форм навчання для підвищення ефективності навчального процесу.

5. Розвиток системи наставництва: закріплення за новими співробітниками досвідчених наставників для прискорення адаптації та підвищення ефективності.

6. Одним з механізмів залучення до податкової служби кваліфікованих фахівців є впровадження HRM-систем: використання інформаційних технологій для автоматизації процесів рекрутингу, обліку робочого часу, моніторингу продуктивності, обліку навчань і сертифікації. Це знижує адміністративне навантаження на кадрову службу [20]. Крім того, система електронного навчання передбачає створення

внутрішніх платформ для онлайн-навчання, щоб надавати доступ до навчальних матеріалів та тренінгів для всіх працівників незалежно від місця їхнього перебування.

7. Оптимізація комунікаційної політики та підвищення внутрішньої взаємодії. Покращення внутрішньої комунікації можливе за рахунок створення регулярних зустрічей, брифінгів, онлайн-чатів для обговорення проблем, досягнень та планування роботи, що сприятиме покращенню інформаційного обміну й швидшому прийняттю рішень. Вважаємо, що залучення співробітників до прийняття рішень надасть можливість регіональним працівникам брати участь у обговоренні стратегічних питань. Це, в свою чергу, підвищить рівень їх залученості та відповідальності.

8. Удосконалення мотиваційного механізму шляхом покращення матеріального стимулювання та розвитку інструментів нематеріальної мотивації. Наприклад, перегляд системи оплати праці та впровадження бонусних програм за досягнення показників ефективності. Або ж створення сприятливого робочого середовища, можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, додаткова відпустка для мам з маленькими дітьми та ін.

9. Удосконалення управління кадровим резервом. Наявність кадрового резерву – одна з найважливіших умов конкурентоспроможності податкової служби. Вважаємо за доцільне створення бази перспективних співробітників, які після спеціального навчання зможуть зайняти вакантні посади в податкових органах. Крім того, важлива ротація кадрів, що забезпечить внутрішню мобільність працівників та створить умови для розвитку нових компетентностей та зменшення вигорання. Це також реальна турбота про кар'єрне зростання та професійний розвиток людей, що мотивує їх на ефективну роботу [9].

10. Моніторинг та оцінка ефективності кадрової політики. Дана пропозиція передбачає, по-перше, розробку показників ефективності шляхом створення чітких критеріїв для оцінки роботи кожного

співробітника, а по-друге, аналіз та зворотний зв'язок через впровадження регулярних опитувань для отримання зворотного зв'язку від працівників та виявлення потреб у змінах.

Переконані, що запропоновані рекомендації дозволять підвищити ефективність кадрового забезпечення податкової служби, покращити мотивацію персоналу та відповідатимуть сучасним вимогам до державної служби.

Разом з тим при розробці та реалізації системних та загальних заходів з розвитку та оновлення кадрового потенціалу податкових органів необхідно орієнтуватися на наступні етапи [14]:

Перший етап, програмно-цільове планування, полягає у розробці Концепції розвитку податкової служби, конкретизованої з урахуванням теперішніх умов та можливих ситуаційних змін. Необхідно побудувати систему процедур, методик та заходів досягнення поставленої мети Концепції податкової служби.

Другий етап полягає у виконанні комплексу заходів, що забезпечують стійкий розвиток, покращення кваліфікаційної структури кадрів, залучення молодих фахівців та зростання ефективності їх зайнятості, створення кадрового резерву.

Третій етап – аналіз отриманих результатів. Для даного етапу характерне формування кадрового потенціалу податкової служби, що відповідає кількісним та якісним параметрам, професійно-кваліфікаційній та віковій структурі, характеризується результативністю та конкурентоспроможністю.

Таким чином, основними результатами реалізації запропонованих заходів стануть: зниження відтоку молодих кадрів з податкової служби, створення ефективного кадрового резерву, наявність якого в державній податковій службі є однією з головних умов її конкурентоспроможності, запровадження дієвої системи мотивації праці, у тому числі й забезпечення зростання середньомісячної заробітної плати, створення та впровадження в податковій службі ефективної системи адаптації новоприйнятих на роботу фахівців,

впровадження ефективної системи атестації кадрів, а також створення та впровадження в податкових органах ефективної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Підсумовуючи відмітимо, що реалізація запропонованих заходів у системі управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні дозволить досягти таких основних результатів:

1. Підвищення ефективності роботи співробітників. Завдяки оптимізації підбору кадрів і вдосконаленню процесу рекрутингу зросте якість персоналу, що безпосередньо вплине на ефективність виконання функцій податкової служби. Підвищення кваліфікації та регулярне навчання сприятимуть розвитку професійних навичок співробітників, що допоможе уникнути помилок та покращити загальну якість роботи.

2. Зниження рівня плинності кадрів. Покращення умов роботи та впровадження мотиваційних заходів сприятиме зменшенню вигорання та підвищенню задоволеності працівників. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку стане додатковим стимулом для співробітників залишатися в організації надовго.

3. Підвищення рівня довіри до податкової служби. Завдяки ефективнішій роботі працівників і кращій комунікації з громадою, зросте рівень довіри населення до податкових органів. Зниження кількості помилок і підвищення якості обслуговування дозволить створити більш позитивний імідж податкової служби на регіональному рівні.

4. Оптимізація витрат на управління кадрами. Впровадження автоматизованих систем управління персоналом дозволить знизити витрати на облік і адміністрування, що дозволить спрямувати ресурси на розвиток та підвищення кваліфікації співробітників. Система моніторингу ефективності

дозволить ефективніше розподіляти ресурси на кадрове забезпечення.

5. Поліпшення адаптації нових співробітників. Впровадження системи наставництва та адаптаційних програм сприятиме швидшому освоєнню нових співробітників, що допоможе знизити стрес та адаптаційні витрати. Програми інтерактивного навчання зроблять процес освоєння нових знань зручнішим.

6. Підвищення готовності до кадрових змін. Формування кадрового резерву забезпечить податкову службу кваліфікованими спеціалістами на випадок раптових змін у штаті. Ротація кадрів дозволить формувати багатofункціональні команди, здатні швидко адаптуватися до змін в умовах роботи або в законодавстві.

7. Забезпечення довгострокової стабільності кадрової політики. Аналіз зворотного зв'язку дасть можливість оцінювати та коригувати кадрову політику відповідно до реальних потреб і викликів. Систематичне оновлення політики управління кадрами дозволить підтримувати високі стандарти роботи та відповідати змінам у законодавстві та соціальних очікуваннях.

Таким чином, запропоновані механізми удосконалення управління кадровим забезпеченням призведуть до зростання продуктивності, професіоналізму, стабільності та підвищення репутації податкової служби на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

Системне дослідження теоретичних і практичних аспектів кадрового забезпечення податкової служби дало змогу сформулювати обґрунтовані рекомендації та пропозиції щодо удосконалення методологічних засад управління кадровим забезпеченням податкової служби на регіональному рівні і зробити такі висновки:

1. Доведено, що кадрове забезпечення є ключовим чинником ефективної роботи податкової служби. У сучасних умовах особливої уваги вимагають питання підбору, розвитку та мотивації кадрів, що зумовлено підвищенням вимог до професійної компетентності співробітників податкових органів.

2. В процесі дослідження з'ясовано, що традиційні методи управління персоналом у податковій службі потребують оновлення. Використання інноваційних підходів, таких як автоматизація кадрових процесів, впровадження електронного документообігу та системи управління ефективністю, може суттєво підвищити якість та оперативність кадрового забезпечення податкової служби.

3. Аналіз показав, що одним із ключових напрямів є інвестування у безперервну освіту та професійне навчання співробітників. Регулярні курси, тренінги та семінари допоможуть співробітникам залишатися компетентними та адаптуватися до змін у законодавстві та технологіях.

4. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що відсутність ефективної системи мотивації знижує залученість працівників. Рекомендується впровадження як матеріального (премії, надбавки), так і нематеріального стимулювання (визнання досягнень, створення можливостей для кар'єрного зростання, поліпшення умов праці).

5. Водночас наявність підготовлених співробітників у кадровому резерві сприятиме стабільності та безперервності функціонування податкової служби. Ротація кадрів та формування бази перспективних спеціалістів

дозволить швидко адаптуватися до змін без значних втрат у продуктивності.

6. Встановлено, що використання показників продуктивності праці, задоволеності роботою та відповідності кваліфікаційним вимогам дозволить своєчасно оцінювати й коригувати кадрову політику. Це забезпечить підвищення якості обслуговування громадян та зменшить кількість порушень і помилок у роботі.

7. Безумовно, програми наставництва, адаптаційні курси та регулярний зворотній зв'язок від нових співробітників сприятимуть зменшенню рівня стресу та швидшому входженню в робочий процес, що, в свою чергу, підвищить їх продуктивність і задоволеність роботою.

Отже, проведені дослідження підкреслили важливість стратегічного підходу до кадрового забезпечення податкової служби на регіональному рівні. Впровадження рекомендацій дозволить покращити якість роботи податкових органів, посилити їх роль у забезпеченні фінансової стабільності держави, а також підвищити рівень довіри до них з боку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>.
2. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. С. 63–69.
3. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 165–175.
4. Андрєєв А. В. Види форм правового регулювання кадрового забезпечення Державної служби України та їх ознаки. *Соціальне право*. 2018. № 3. С. 8–13.
5. Андріїв М. М. Поняття та структура компетенції органів публічної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2 (58). С. 45–53.
6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ. Місто НВ. 2017. 416 с.
7. Волковець Т. В. Сутність податкового механізму та його зв'язок з податковою політикою і податковою системою. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 2. С. 325–330.
8. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського університету ім. П. Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228–236.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : посібник. Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 287с.
10. Євдокимов П. В. Зарубіжний досвід забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації в Україні.

Прикарпатський юридичний вісник. 2017. № 1. С. 127–131.

11. Захарін В.В., Захаріна О.В., Пазюк А.С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>

12. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 269–276.

13. Звіт за результатами бліц-опитування щодо визначення та формування корпоративних цінностей. Державна податкова служба України. URL : <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-zpersonalom/rozvitok-personalu/print-465069.html>.

14. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_24.

15. Ільч Л. М. Модернізація системи професійної орієнтації: досвід країн Скандинавії та Балтії. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 4–12.

16. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 202–205.

17. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко-орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.

18. Коваль Д. А. Податкова політика та податкова система: сучасний стан та напрями розвитку. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2014. № 4. С. 73-76.

19. Коновальчук В. Концепція розвитку корпоративної культури державної податкової служби зміцнить співпрацю податківців з платниками податків. Головне управління ДПС у Хмельницькій області. URL : <https://km.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/462343.html>.

20. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45.
21. Лаврешов А. Ю. Сучасний досвід розвитку податкових систем в зарубіжних країнах. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 39–45.
22. Литвин Н. А. Органи Державної фіскальної служби України як суб'єкт інформаційних правовідносин. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 3 (15). С. 53–58.
23. Пабат О. В. Складові елементи податкової системи України та їх організаційно-правові зв'язки. *Право і безпека*. 2015. № 4. С. 47–50.
24. Податкова політика. Міністерство фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy>.
25. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса. НАДУ. 2009. 300 с.
26. Савченко В. Управління розвитком персоналу. Київ. КНЕУ. 2018. 351 с.
27. Сідорська О. З. Роль податкових органів України у підвищенні ефективності податкової дисципліни та культури платників податків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4 (1). С. 111–115.
28. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом *Вісник післядипломної освіти. Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 17. С. 103–116.
29. У Державній податковій службі України розроблено Концепцію розвитку корпоративної культури ДПС. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-zpersonalom/rozvitok-personalu/print-462853.html>.
30. Ференс О. Реформування податкової системи України. Міністерство юстиції України. URL : https://minjust.gov.ua/m/str_11350.

31. Цимбалюк І. Особливості функціонування податкової системи України та оцінка її фінансової ефективності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 1. С. 106–115.
32. Яковчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Яковчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.
33. Яковчук В. П., Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI:10.32702/2307-2156-2022.1.30.
34. Яковчук В. П., Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. DOI:10.32702/2307-2156-2022.2.32
35. Яковчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82–87. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.2.82](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.2.82).