

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-18>

УДК 336.2:35.088.6(477)

Шепель Інеса Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6728-5579>

КАДРОВА РЕФОРМА ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОХОДІВ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

У статті розглянуто кадрову реформу Державної податкової служби України в контексті реалізації Національної стратегії доходів. Проведено аналіз ефективності діяльності ДПС, зокрема оцінено результати її роботи, рівень цифровізації процесів та вплив кадрових змін на податкове адміністрування. Досліджено динаміку чисельності працівників, рівень заповнення вакансій та основні проблеми кадрового забезпечення, серед яких перевантаженість персоналу, низька мотивація та необхідність підвищення професійної компетентності. Здійснено аналіз показників фінансування податкової та митної служб України у 2018–2023 роках, зокрема співвідношення операційних витрат, заробітних плат та капітальних видатків. Визначено, що скорочення фінансування та недостатній рівень зарплат негативно позначаються на ефективності роботи фіскальних органів та їхній інституційній спроможності. Розглянуто вплив дефіциту кадрів на функціонування ДПС, підкреслено значення комплексного підходу до модернізації відомства та забезпечення його ресурсами для виконання функцій відповідно до міжнародних стандартів. Окреслено основні напрями реформування ДПС, зокрема вдосконалення кадрової політики через підвищення рівня оплати праці, запровадження сучасних систем оцінювання ефективності персоналу (KPI), посилення цифровізації перевірок та розширення міжнародного співробітництва у сфері податкового адміністрування. Проаналізовано міжнародний досвід кадрового управління у податкових службах США, ЄС та Великої Британії. Зокрема, розглянуто підходи до навчання працівників, використання автоматизованих систем контролю та механізми стимулювання персоналу. Запропоновано адаптацію найкращих світових практик для підвищення ефективності податкової служби України, що сприятиме забезпеченню стабільних бюджетних надходжень, мінімізації корупційних ризиків та формуванню довіри платників податків. Особливу увагу приділено необхідності формування прозорої системи підбору кадрів, створення мотиваційних програм для залучення молодих спеціалістів та реалізації системи безперервного навчання працівників. Впровадження комплексних змін у сфері управління персоналом ДПС є ключовим фактором у розбудові сучасної та ефективної податкової системи України.

Ключові слова: Державна податкова служба, податкове адміністрування, реформування, цифровізація, податковий контроль, європейські стандарти, ефективність, прозорість, автоматизація, стабільність податкової системи.

Inesa Shepel

Kherson State Agrarian and Economic University

PERSONNEL REFORM OF THE STATE TAX SERVICE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL REVENUE STRATEGY: CHALLENGES, PROSPECTS, AND GLOBAL EXPERIENCE

The article examines the personnel reform of the State Tax Service of Ukraine in the context of the implementation of the National Revenue Strategy. An analysis of the efficiency of the STS has been conducted, including an assessment of its performance, the level of process digitalization, and the impact of personnel changes on tax administration. The dynamics of employee numbers, the level of vacancy fulfillment, and key staffing challenges—such as employee overload, low motivation, and the need to enhance professional competence—have been studied. An analysis of the funding indicators for the tax and customs services of Ukraine from 2018 to 2023 has been carried out, specifically the ratio of operating expenses, salaries, and capital expenditures. It has been determined that budget reductions and insufficient salary levels negatively affect the efficiency of fiscal authorities and their institutional capacity. The impact of staff shortages on the functioning of the STS has been considered, emphasizing the importance of a comprehensive approach to the modernization of the agency and ensuring the necessary resources to perform

its functions in accordance with international standards. The main directions of STS reform have been outlined, including improvements in personnel policy through salary increases, the introduction of modern performance assessment systems (KPIs), enhanced digitalization of audits, and expanded international cooperation in tax administration. The international experience of personnel management in tax services in the USA, the EU, and the UK has been analyzed. In particular, approaches to employee training, the use of automated control systems, and staff motivation mechanisms have been reviewed. The adaptation of the best global practices has been proposed to enhance the efficiency of Ukraine's tax service, contributing to stable budget revenues, minimizing corruption risks, and building taxpayer trust. Special attention is given to the necessity of establishing a transparent personnel selection system, developing motivational programs to attract young specialists, and implementing a continuous professional development system for employees. The introduction of comprehensive changes in STS personnel management is a key factor in building a modern and efficient tax system in Ukraine.

Keywords: State Tax Service, tax administration, reform, digitalization, tax control, European standards, efficiency, transparency, automation, tax system stability.

Вступ. Функціонування ефективної податкової системи є ключовим чинником забезпечення сталого економічного розвитку держави, наповнення бюджету та фінансування стратегічних напрямів, зокрема оборони, соціального забезпечення та інфраструктурних проєктів. Водночас Державна податкова служба України (ДПС) стикається з низкою викликів, які знижують її ефективність, зокрема через кадровий дефіцит, недостатню мотивацію працівників, низький рівень заробітної плати та обмежені можливості професійного розвитку. Недостатнє фінансування служби та дисбаланс у структурі видатків також негативно позначаються на можливостях реформування податкового відомства відповідно до європейських стандартів. Впровадження Національної стратегії доходів передбачає цифровізацію процесів, автоматизацію податкового контролю та вдосконалення кадрової політики. Проте реалізація цих ініціатив потребує комплексного підходу до модернізації кадрового забезпечення, зокрема запровадження прозорої системи підбору, підвищення рівня зарплат, створення ефективних мотиваційних програм і механізмів професійного розвитку працівників. Світовий досвід, зокрема практика США, Великої Британії та країн ЄС, демонструє, що ефективне управління персоналом у податковій сфері базується на системному підході до підготовки кадрів, впровадженні сучасних технологій та створенні умов для кар'єрного зростання. Тому актуальним завданням є адаптація найкращих світових практик до українських реалій задля формування компетентної та ефективної ДПС, що відповідатиме сучасним викликам.

Матеріали та методи. Матеріали статті ґрунтуються на аналізі останніх наукових досліджень сучасних вчених. Застосовано комплексний підхід до дослідження кадрової реформи Державної податкової служби України в контексті реалізації Національної стратегії доходів.

Метою даних досліджень є аналіз кадрової реформи Державної податкової служби України у контексті Національної стратегії доходів, оцінка основних викликів та перспектив її реалізації з врахуванням світового досвіду модернізації податкових

органів, підвищення ефективності адміністрування податків та зміцнення кадрового потенціалу.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи: загальнонаукові методи, аналіз і синтез (для оцінки ефективності діяльності ДПС, аналізу її фінансування та кадрового забезпечення, індукція і дедукція (для узагальнення тенденцій розвитку податкового адміністрування в Україні та виявлення ключових проблем кадрової політики, порівняльний аналіз (для вивчення міжнародного досвіду реформування податкових служб США, ЄС та Великої Британії та можливості його адаптації до українських реалій, метод економічного моделювання (для прогнозування можливих наслідків запровадження реформ у кадровій політиці ДПС). Застосування цих методів дозволило комплексно оцінити стан кадрової політики ДПС, визначити проблемні аспекти та запропонувати шляхи їх вирішення з урахуванням найкращих міжнародних практик.

В дослідженнях Шило Ж. С. розглядає ключові питання оптимізації податкової системи, зокрема необхідність її адаптації до сучасних викликів, акцентує увагу на проблемах адміністрування податків, необхідності спрощення податкового законодавства та створення сприятливих умов для бізнесу [1, с. 249]. Головай Н. аналізує вплив військових дій на податкову політику держави. Автор підкреслює важливість балансування між наповненням бюджету та підтримкою економічних суб'єктів, а також наголошує на необхідності адаптації податкових пільг і відстрочок для підприємств у кризовий період [2, с. 21]. Виклюк М. досліджує процеси податкової лібералізації, що відбуваються під час воєнного стану. Основна увага приділена аналізу змін у ставках оподаткування, механізмах податкових пільг та їхньому впливу на економічний розвиток країни [3, с. 11]. Гордієнко М. І. систематизує оновлення нормативно-правової бази в умовах війни. Автор наголошує на необхідності оперативного внесення змін до законодавства з метою адаптації податкової системи до реалій воєнного часу [4, с. 159]. Скрипник С. В. розглядає сучасні виклики, що постають перед податковою

системою, акцентує увагу на необхідності забезпечення прозорості, справедливості та ефективності податкового адміністрування [5]. Загалом, аналіз досліджень вказує на актуальність тематики податкових реформ в Україні, зокрема в умовах воєнного стану. Дослідники відзначають важливість модернізації податкового законодавства, необхідність підтримки бізнесу через податкові стимули, а також забезпечення стабільного надходження коштів до бюджету.

Результати. З грудня 2012 р. в Україні відбулися значні зміни в організації податкових і митних органів. Тоді Державну податкову службу та Державну митну службу об'єднали, створивши Міністерство доходів і зборів України. Це призвело до того, що контролюючі органи перестали підпорядковуватися Міністерству фінансів і отримали автономні повноваження щодо формування та реалізації податкової політики. Проте вже у травні 2014 р. відбулася чергова реформа – Міністерство доходів і зборів реорганізували в Державну фіскальну службу (ДФС), повернувши її в підпорядкування Міністерства фінансів. ДФС продовжила виконувати функції у сфері податкового та митного регулювання. В грудні 2018 року було ухвалено рішення про розділення цього органу на Державну податкову службу (ДПС) і Державну митну службу (ДМС), які тепер діють окремо.

У світовій практиці існують як об'єднані, так і розділені моделі податкових і митних органів. Кожна країна обирає варіант, що найкраще відповідає її потребам. Наприклад, Польща у 2017 р. вирішила об'єднати податкову, митну служби та податковий контроль, щоб уникнути дублювання функцій та оптимізувати витрати. При цьому структура відомства залишалася стабільною до і після цієї реформи. На відміну від цього, в Україні часті зміни в організації податкової та митної служб, імовірно, були зумовлені політичними факторами, оскільки у відповідних документах не визначено чіткої мети реструктуризації та її очікуваних результатів. Кожна нова реформа супроводжувалася скороченням штату, що призводило до зростання невизначеності серед співробітників. Працівники не мали гарантій щодо переведення до нової структури, а у разі переведення їм нерідко доводилося змінювати спеціалізацію чи посаду. Крім того, постійні реорганізації ускладнювали призначення на керівні посади, і тривалий час відомствами керували тимчасові виконавчі обов'язків, що обмежувало їхні повноваження. Усе це негативно впливало на мотивацію працівників і ефективність роботи служб [6].

Протягом 2024 р. ДПС виявила понад 11 тисяч випадків використання роботодавцями найманої праці без офіційного оформлення трудових відносин. Внаслідок перевірок було додатково оформлено понад 7 тисяч працівників [7]. За період з 2015 по

серпень 2024 р. загальний обсяг самостійних коригувань цін у контрольованих операціях склав понад 39,1 млрд грн, з яких 3,4 млрд грн становив податок на прибуток підприємств. Ці коригування здійснили 1,29 тисячі суб'єктів господарювання через подання 2,97 тисячі додатків до податкових декларацій [8]. За даними дослідження Світового банку, проведеного у 2024 р., український бізнес витрачає в середньому 74,4 людино-дня та понад 100 тисяч гривень щорічно на виконання податкових процедур. Для великих підприємств ці показники ще вищі, що свідчить про необхідність спрощення та оптимізації податкового адміністрування [9].

Останніми роками кількість працівників у Державній податковій службі (ДПС) та Державній митній службі (ДМС) поступово зменшується, що значною мірою пов'язано із впровадженням цифрових технологій. Так, у період з 2011 по 2023 рік чисельність персоналу ДПС скоротилася з 54 тисяч до 25 тисяч осіб, тобто на 54%. Схожа тенденція спостерігається і в ДМС: якщо у 2011 р. гранична чисельність працівників становила 15 тисяч, то у 2023 р. вона знизилася до 6,6 тисяч осіб, що відповідає скороченню на 56%.

Для порівняння, у Сполучених Штатах у період з 2013 по 2022 рік чисельність співробітників Служби внутрішніх доходів зменшилася лише на 9%, при цьому рівень фінансування залишався майже незмінним і в 2022 р. складав 14,3 мільярда доларів. Податкові органи країн Європейського Союзу загалом налічують приблизно 450 тисяч працівників, що відповідає середньому показнику – один працівник на кожну тисячу жителів. В Україні цей показник у 2021 р. був значно нижчим і становив 0,6 працівника на 1000 осіб населення. Крім того, у 2023 р. близько 16% посад у ДПС залишалися вакантними, що спричиняло надмірне навантаження на співробітників і знижувало загальну ефективність роботи податкової служби. У 2023 р. на фінансування Державної податкової служби (ДПС) та Державної митної служби (ДМС) передбачалося 14,5 млрд грн, проте фактично було виділено 12,5 млрд грн, що склало лише 0,4% загальних видатків державного бюджету. Для порівняння, у попередні роки цей показник був вищим: у 2018 р. він становив 1,4%, а у 2022 р. – 0,5%.

Основною причиною зменшення фінансування у 2022–2023 рр., ймовірно, став дефіцит бюджетних коштів, значна частина яких була спрямована на забезпечення оборони та національної безпеки. Упродовж 2018–2023 рр. фіскальні органи стабільно отримували дещо менше коштів, ніж передбачалося у бюджеті. Зокрема, у 2023 р. Державна митна служба отримала лише 70% запланованих коштів, що було зумовлено скороченням капітальних видатків, зокрема зменшенням інвестицій у розвиток інфраструктури пунктів пропуску на кордоні (табл. 1).

Таблиця 1 – Окремі показники фінансування контрольних відомств у 2018–2023 рр.

Роки	Плановий рівень фінансування, млрд грн			Рівень виконання уточненого плану видатків, %			Частка видатків на фіскальні органи у видатках держбюджету, %	Адміністрування податкових надходжень до зведеного бюджету, % від плану
	ДФС	ДПС	ДМС	ДФС	ДПС	ДМС		
2018	13,4	х	х	88,8	х	х	1,4	99,6
2019	12,3	х	х	95,4	х	х	1,1	99,2
2020	1,4	8,2	3,7	94,6	96,5	96,5	1,0	101,9
2021	х	11,1	4,6	х	95,6	89,5	1,1	103,7
2022	х	9,4	4,1	х	93,5	97,8	0,5	84,3
2023	х	8,7	5,6	х	96,7	70,1	0,4	99,9

Джерело: [13]

Основну частину фінансування Державної податкової служби (ДПС) становлять витрати на оплату праці: 63% видатків спрямовується на заробітну плату, а ще 14% – на єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Ці показники є дещо нижчими за середній рівень у 57 країнах, охоплених дослідженням ОЕСР, де на оплату праці припадає 73% операційних витрат. Водночас цей показник суттєво варіюється в різних країнах: наприклад, в Індонезії він становить 44,3%, а в Аргентині – 95,4%. Якщо розподілити фонд заробітної плати ДПС на 21,1 тисячі працівників (згідно з даними Національної стратегії доходів), то середня місячна зарплата до оподаткування складає 21,7 тис. грн. Це перевищує прогнозований рівень середньої заробітної плати в Україні на 2023 рік, який, за оцінками Мінекономіки, мав становити 18,5 тис. грн. Після утримання податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військового збору середній розмір виплат працівникам ДПС складає приблизно 17,5 тис. грн на місяць. Однак у ДПС існує ще одна проблема – нестача кадрів. Відповідно до штатного розпису кількість співробітників має становити 25 тисяч, тоді як фактична чисельність на 2023 рік була майже на 4 тисячі осіб меншою (що відповідає 15,6% дефіциту кадрів). Це призводить до підвищеного навантаження на наявних працівників та збільшення обсягу понаднормової роботи.

Щодо Державної митної служби (ДМС), то середня зарплата її працівників значно вища. Після оподаткування вона становить приблизно 30 тис. грн на місяць, а згідно з Національною стратегією доходів, планується її підвищення до рівня не менше 35 тис. грн. Водночас для співробітників ДПС аналогічного підвищення зарплати не передбачено. Структура фінансування ДМС суттєво відрізняється від ДПС. Зокрема, на заробітну плату у митній службі припадає лише 53% видатків, а ще 11% спрямовується на ЄСВ. Натомість більша частка фінансування витрачається на закупівлю обладнання та довгострокові активи (18%), а також на капітальні інвестиції, зокрема реконструкцію пунктів пропуску (10%) [6].

У період 2024–2030 рр. розвиток Державної податкової служби (ДПС) та Державної митної

служби (ДМС) відбуватиметься відповідно до положень Національної стратегії доходів [10]. Наприкінці 2023 р., у межах виконання одного з ключових показників програми співпраці з МВФ, уряд затвердив Національну стратегію доходів, яка містить заходи з модернізації податкових та митних органів. Основна увага приділяється цифровим рішенням, зокрема автоматизації документальних та фактичних перевірок (створення ІТ-інструментів для аналізу стандартного аудиторського файлу, цифровізація матеріалів перевірок), оцінці ризиків у сфері трансфертного ціноутворення, обміну податковою інформацією з іншими країнами, а також впровадженню електронної системи контролю за реалізацією тютюнових виробів, алкоголю та рідин для електронних сигарет.

Щодо реформування митної сфери, стратегія передбачає створення Help desk для оперативного реагування на запити бізнесу, запровадження уніфікованих процедур для митників, модернізацію пунктів пропуску та реалізацію антикорупційних ініціатив, таких як атестація персоналу, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та підвищення рівня заробітної плати. Попри те, що у звіті ДПС за 2020 р. зазначалося, що 99% послуг були переведені в електронний формат, потреба у подальшій цифровій трансформації залишається актуальною. Проте реалізація таких змін вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів, чия заробітна плата відповідає ринковому рівню.

Оскільки фінансування оборонного сектору значною мірою залежить від внутрішніх надходжень, ефективність роботи податкових і митних органів набуває ще більшого значення. Важливо не лише забезпечити дотримання податкових та митних правил, але й гарантувати їхнє справедливе застосування до всіх учасників економічної діяльності. Створення податкової та митної служби, яка працюватиме ефективно та з мінімальними витратами часу для платників, є стратегічною необхідністю. Однак попередні реформи ДПС і ДМС часто не досягали поставлених цілей, оскільки часті реорганізації

змушували співробітників зосереджуватися на збереженні робочих місць, а не на підвищенні ефективності своєї діяльності. Крім того, порівняно з розвиненими країнами, кількість податківців та митників в Україні є меншою, а наявність 16% незаповнених вакансій лише посилює навантаження на чинних працівників. Національна стратегія доходів передбачає подальшу цифровізацію цих відомств і розвиток професійних компетенцій їхніх працівників, що сприятиме зміцненню довіри платників податків. Сподіваємося, що реалізація цієї стратегії відбудеться в найкоротші терміни. Державна податкова служба (ДПС) орієнтується на впровадження нових підходів до управління персоналом, покращення кадрової політики та підвищення кваліфікації державних службовців. Це дозволить забезпечити ефективну, кваліфіковану та мотивовану роботу працівників, що відповідає стратегічним цілям ДПС. Створення прозорої кадрової політики є важливим кроком на шляху до розвитку служби, яка відповідатиме стандартам європейського рівня.

Ключовим фактором, який робить ДПС привабливим місцем роботи, є можливість професійного зростання співробітників. Тому важливо запровадити сучасну модель управління людськими ресурсами, орієнтуючись на компетенції. Це дозволить здійснити більш якісний відбір кадрів і створити ефективну систему навчання, розвитку та оцінки персоналу. В результаті, підвищення рівня компетенцій працівників сприятиме реалізації їхнього потенціалу, що надасть ДПС конкурентні переваги на ринку. Залучення кваліфікованих кадрів та інвестування в їх професійний розвиток сприятиме підвищенню ефективності роботи служби та її здатності до вирішення поточних і майбутніх завдань.

Щороку в Державній податковій службі (ДПС) здійснюється оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що дає змогу визначити якість виконання завдань, зокрема для прийняття рішень щодо преміювання та планування кар'єрного росту. Оцінка здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, які визначаються з урахуванням посадових обов'язків, а також виконання вимог етичної поведінки і дотримання норм антикорупційного законодавства. Важливою складовою є також виконання індивідуальних програм професійного розвитку співробітників.

Попри наявні програми та стратегії, у кадровій роботі ДПС існують деякі не вирішені проблеми, що потребують уваги. Серед них варто виділити низьку результативність процесу залучення та відбору кадрів на державні посади в органи ДПС, а також значний дефіцит необхідних спеціалістів, особливо на деокупованих територіях України. Протягом 2023 р. кількість співробітників Державної податкової служби скоротилася більш ніж на тисячу осіб, що ставить під загрозу виконання

покладених на службу завдань. У зв'язку з цим, необхідно активізувати зусилля щодо залучення кваліфікованих кадрів, удосконалення процесу відбору і підготовки персоналу для забезпечення стабільної та ефективної роботи служби.

Серед актуальних проблем, що потребують вирішення в Державній податковій службі (ДПС), варто зазначити кілька ключових аспектів:

- лише 20% працівників ДПС мають можливість безкоштовно підвищувати свою кваліфікацію через професійні сертифікатні програми протягом року. Це обмежує можливості для постійного професійного та особистісного розвитку працівників, враховуючи загальну чисельність службовців ДПС, яка складає 21,1 тисячу осіб. Важливим інструментом для підвищення кваліфікації є Портал управління знаннями НАДС, проте його потенціал не повністю реалізований;

- існує потреба у залученні міжнародних експертів для впровадження найкращих світових практик у сфері адміністрування податків, зокрема в таких напрямках, як міжнародне оподаткування, антикорупційне законодавство, методи погашення податкового боргу, управління податковими ризиками та електронний аудит «Е-аудит». Це дозволить вдосконалити підходи та підвищити ефективність роботи ДПС;

- на сьогодні відсутня автоматизована система моніторингу виконання завдань і ключових показників ефективності, результативності та якості службової діяльності державних службовців, що ускладнює об'єктивну оцінку роботи персоналу та прийняття відповідних управлінських рішень.

Це дозволить забезпечити ефективну, кваліфіковану та мотивовану роботу працівників, що відповідає стратегічним цілям ДПС. Створення прозорої кадрової політики є важливим кроком на шляху до розвитку служби, яка відповідатиме стандартам європейського рівня. Ключовим фактором, який робить ДПС привабливим місцем роботи, є можливість професійного зростання співробітників. Тому важливо запровадити сучасну модель управління людськими ресурсами, орієнтуючись на компетенції. Це дозволить здійснити більш якісний відбір кадрів і створити ефективну систему навчання, розвитку та оцінки персоналу. В результаті, підвищення рівня компетенцій працівників сприятиме реалізації їхнього потенціалу, що надасть ДПС конкурентні переваги на ринку. Залучення кваліфікованих кадрів та інвестування в їх професійний розвиток сприятиме підвищенню ефективності роботи служби та її здатності до вирішення поточних і майбутніх завдань.

Щороку в Державній податковій службі (ДПС) здійснюється оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що дає змогу визначити якість виконання завдань, зокрема для прийняття рішень щодо преміювання та планування

кар'єрного росту. Оцінка здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, які визначаються з урахуванням посадових обов'язків, а також виконання вимог етичної поведінки і дотримання норм антикорупційного законодавства. Важливою складовою є також виконання індивідуальних програм професійного розвитку співробітників.

Попри наявні програми та стратегії, у кадровій роботі ДПС існують деякі невирішені проблеми, що потребують уваги. Серед них варто виділити низьку результативність процесу залучення та відбору кадрів на державні посади в органи ДПС, а також значний дефіцит необхідних спеціалістів, особливо на деокупованих територіях України. Протягом 2023 р. кількість співробітників Державної податкової служби скоротилася більш ніж на тисячу осіб, що ставить під загрозу виконання покладених на службу завдань. У зв'язку з цим, необхідно

активізувати зусилля щодо залучення кваліфікованих кадрів, удосконалення процесу відбору і підготовки персоналу для забезпечення стабільної та ефективної роботи служби.

Загалом, комплексне вирішення цих проблем дозволить ДПС стати більш ефективною, адаптованою до змін у світовій економіці та конкурентоспроможною серед податкових органів міжнародного рівня. Це сприятиме не лише покращенню внутрішніх процесів, але й забезпечить стабільність та розвиток економіки країни в цілому. З метою підвищення ефективності кадрової політики ДПС необхідно реалізувати комплекс заходів, які сприятимуть розвитку професійних компетенцій працівників, удосконаленню системи управління людськими ресурсами та оптимізації організаційних процесів. Нами згруповані в табл. 2 основні реформи для вдосконалення кадрової політики Державної податкової служби України.

Таблиця 2 – Напрями реформування ДПС України

Напрями	Характеристика
Безперервний процес професійного розвитку інспекторів (БПР)	Визначення потреб у навчанні державних службовців ДПС відповідно до їхніх індивідуальних планів професійного розвитку; систематичне підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок відповідно до вимог посадових обов'язків; поглиблення знань щодо впровадження реформ та управління змінами, як передбачено у відповідних розділах податкового адміністрування
Заходи та напрями впровадження БПР	Впровадження електронної платформи БПР: створення інтегрованої системи для реєстрації навчальних заходів, обліку балів та ведення особистих освітніх портфоліо працівників; Співпраця з навчальними закладами: партнерство з вітчизняними та зарубіжними установами для розробки та проведення спеціалізованих програм підвищення кваліфікації. Індивідуальні плани розвитку: розробка персоналізованих програм професійного розвитку для кожного працівника з урахуванням його посадових обов'язків та кар'єрних цілей. Оцінювання ефективності: регулярний моніторинг та оцінка результатів навчання для коригування програм та підходів до професійного розвитку.
Впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом ДПС	Розробка та затвердження нормативного документа ДПС щодо визначення ключових компетенцій, які використовуватимуться під час конкурсного відбору; формування індивідуальних планів розвитку державних службовців відповідно до затверджених компетенцій; організація професійного навчання та оцінювання ефективності службової діяльності з урахуванням встановлених компетенцій.
Підвищення кваліфікації через Державний податковий університет	Створення та впровадження спеціалізованих сертифікатних програм професійного розвитку для співробітників ДПС та навчання державних службовців за програмами підвищення кваліфікації відповідно до бюджетного фінансування. Підвищення кваліфікації працівників державних податкових органів є важливим елементом забезпечення ефективного податкового адміністрування. Різні країни впроваджують власні підходи до професійного розвитку податкових службовців, враховуючи національні особливості та потреби.
Оптимізація управління ефективністю персоналу (2024–2026 рр.)	Розробка, тестування та впровадження автоматизованої системи моніторингу результативності службової діяльності. Визначення та контроль ключових показників ефективності виконання завдань.
Модернізація електронного документообігу (2025–2026 роки)	Вдосконалення системи електронного документообігу для підвищення оперативності та ефективності роботи ДПС. Автоматизація процесів обробки документів та впровадження сучасних цифрових технологій.
Кадрові заходи після припинення воєнного стану (протягом трьох місяців)	Розробка та реалізація Плану відновлення ДПС, зокрема відновлення діяльності структурних підрозділів на деокупованих територіях. Повернення працівників до відновлених офісів, забезпечення комплектування кадрів та реінтеграція співробітників, які були призвані на військову службу.

Джерело: складено автором з використанням [10]

Організація безперервного професійного розвитку (БПР) працівників Державної податкової служби (ДПС) є ключовим фактором підвищення ефективності та якості виконання службових обов'язків. Ця система дозволяє автоматизувати процеси реєстрації провайдерів та заходів БПР, обліку балів та ведення особистих освітніх портфоліо працівників. Національна школа адміністрації у Франції (École Nationale d'Administration, ENA) забезпечує підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців вищого рівня. Програми ENA спрямовані на розвиток управлінських навичок та адаптацію до сучасних викликів державного управління. Система підготовки державних службовців у Німеччині передбачає чітке розмежування між адміністративними та політичними функціями, що сприяє професіоналізації державної служби. Професійний розвиток здійснюється через спеціалізовані навчальні заклади та програми підвищення кваліфікації. У Канаді професійний розвиток державних службовців організовано через систему безперервного навчання, яка включає тренінги, семінари та онлайн-курси. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та управлінських навичок [11]. Впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом у Державній податковій службі (ДПС) України може значно підвищити ефективність роботи та професіоналізм співробітників. Цей підхід передбачає визначення та розвиток ключових компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків, а також інтеграцію цих компетенцій у всі процеси управління персоналом, включаючи підбір, оцінювання, навчання та розвиток.

Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу: Сполучені Штати Америки: у США компетентнісний підхід широко застосовується в державних установах. Федеральний уряд розробив моделі компетенцій для різних посад, які використовуються при відборі та оцінюванні персоналу. Ці моделі включають як технічні навички, так і лідерські якості, що сприяє всебічному розвитку співробітників. Канадська державна служба впровадила компетентнісний підхід через створення детальних профілів компетенцій для різних ролей [11]. Це допомагає забезпечити, щоб процеси підбору, навчання та

оцінювання були узгоджені з очікуваними поведінковими стандартами та професійними навичками. У Великій Британії компетентнісний підхід інтегровано в систему управління персоналом державної служби. Розроблено рамки компетенцій, які визначають очікувані стандарти поведінки та навичок для державних службовців на різних рівнях. Це забезпечує прозорість у процесах підбору та оцінювання, а також сприяє цілеспрямованому професійному розвитку [12].

Рекомендації для впровадження в ДПС України: створити чіткі та детальні описи компетенцій для кожної посади в ДПС, враховуючи як технічні навички, так і поведінкові характеристики; впровадити компетенції у всі етапи управління персоналом, включаючи підбір, оцінювання, навчання та розвиток; розробити програми навчання, спрямовані на розвиток визначених компетенцій, забезпечуючи безперервний професійний розвиток співробітників; використовувати компетентнісний підхід для регулярного оцінювання роботи співробітників, що дозволить виявити зони для розвитку та планувати кар'єрний ріст. Врахування зарубіжного досвіду та адаптація його до українських реалій сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом у ДПС та забезпечить високий рівень професіоналізму співробітників. У країнах ЄС значна увага приділяється розвитку податкової культури та підвищенню кваліфікації працівників податкових органів. Зокрема, впроваджуються спеціалізовані програми навчання, спрямовані на ознайомлення з європейськими підходами до оподаткування та вдосконалення професійних навичок. Такі ініціативи сприяють гармонізації податкових практик та підвищенню ефективності податкового адміністрування.

Висновки. Перегляд стратегічних завдань після отримання Національної стратегії розвитку ДПС (протягом кварталу): актуалізація ключових показників ефективності службової діяльності для співробітників, які залучені до розробки та реалізації стратегії розвитку ДПС; забезпечення відповідності завдань працівників цілям стратегії розвитку та контролю їх виконання. Реалізація цих заходів сприятиме вдосконаленню кадрової політики ДПС, підвищенню рівня професійної підготовки працівників та покращенню ефективності роботи податкової служби в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Шило Ж. С. Реформування податкової системи України: проблеми та перспективи. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1(101). С. 247–258.
2. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 16–22.
3. Виклок М. Лібералізація системи оподаткування України в умовах війни. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2022. Випуск 48. С. 3–14.
4. Гордієнко М. І. Огляд змін податкового законодавства України в період дії військового стану. *Молодий вчений*. 2023. № 1(113). С. 158–162.

5. Скрипник С. В., Шепель І. В. Реформа податкової системи: нові реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. Випуску № 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3022/2943> <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-78> (дата звернення: 07.02.2025).
6. Фінансування податкової та митниці: що змінилося за останні роки. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3875384-finansuvanna-podatkovoi-ta-mitnici-so-zminilosya-za-ostanni-roki.html> (дата звернення: 05.02.2025).
7. Якими є результати перевірок ДПС щодо детінізації праці за 2024 рік? URL: https://news.dtk.ua/law/inspections/95496-ikimi-je-rezultati-perevirok-dps-shhodo-detinizaciyi-praci-za-2024-rik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.02.2025).
8. Результати податкового контролю за трансфертним ціноутворенням: оновлені відомості ДПС за січень–серпень 2024 року. URL: <https://azones.law/analytics/rezultaty-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnym-tsinoutvor> (дата звернення: 06.02.2025).
9. Системні проблеми Державної податкової служби України: виклики для нового керівництва. URL: https://iccua.org/systemni-problemy-derzhavnoyi-podatkovoyi-sluzhby-ukrayiny-vyklyky-dlya-novogo-kerivnyctva/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.02.2025).
10. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 02.02.2025).
11. Карлін М. І., Липовська-Маковецька Н. І. Податкові системи країн Америки. навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 232 с.
12. Європейські підходи до оподаткування та податкова культура країн ЄС. URL: https://dpu.edu.ua/images/2024/Photo_dlya_novyn_2024/Kafedra%20administruvannia%20podatkiv/05%20traven%20Kafedra%20administruvannia%20podatkiv/Prezentacia.pdf (дата звернення: 06.02.2025).
13. OpenBudget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>

References:

1. Shylo Zh. S. (2023) Reformuvannia podatkovoi systemy Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Tax System Reform in Ukraine: Problems and Prospects]. *Visnyk NUVHP. Seriya "Ekonomichni nauky"*. Vol. 1(101), pp. 247–258.
2. Holovai N. (2023) Podatkova polityka ta osoblyvosti yii realizatsii v umovakh voiennoho chasu [Tax Policy and Its Implementation Features in Wartime Conditions]. *Ekonomichni horyzonty*. Vol. 3(25), pp. 16–22.
3. Vykliuk M. (2022) Liberalizatsiia systemy opodatkuvannia Ukrainy v umovakh viiny [Liberalization of Ukraine's Taxation System in Wartime Conditions]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*. Vol. 48, pp. 3–14.
4. Hordiienko M. I. (2023) Ohliad zmin podatkovoho zakonodavstva Ukrainy v period dii viiskovoho stanu [Review of Changes in Ukraine's Tax Legislation During Martial Law]. *Molodyi vchenyi*. Vol. 1(113), pp. 158–162.
5. Skrypnyk S. V., Shepel I. V. (2023) Reforma podatkovoi systemy: novi realii sohodennia [Tax System Reform: New Realities of Today]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk Vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3022/2943> <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-78> (accessed February 07, 2025)
6. Finansuvannia podatkovoi ta mytnytsi: shcho zminylosia za ostanni roky [Financing of Tax and Customs Services: What Has Changed in Recent Years]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3875384-finansuvannia-podatkovoi-ta-mitnici-so-zminilosya-za-ostanni-roki.html> (accessed February 05, 2025) (accessed February 02, 2025).
7. Yakymy ye rezultaty perevirok DPS shhodo detinizatsii pratsi za 2024 rik? [What are the results of the State Tax Service inspections on labor de-shadowing for 2024?] Available at: https://news.dtk.ua/law/inspections/95496-ikimi-je-rezultati-perevirok-dps-shhodo-detinizaciyi-praci-za-2024-rik?utm_source=chatgpt.com (accessed February 08, 2025).
8. Rezultaty podatkovoho kontroliu za transfertnym tsinoutvorennyam: onovleni vidomosti DPS za sichen-serpen 2024 roku [Results of Tax Control over Transfer Pricing: Updated Data from the State Tax Service for January–August 2024.]. Available at: <https://azones.law/analytics/rezultaty-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnym-tsinoutvor> (accessed February 06, 2025).
9. Systemni problemy Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy: vyklyky dlia novoho kerivnytstva [Systemic Problems of the State Tax Service of Ukraine: Challenges for the New Leadership]. Available at: https://iccua.org/systemni-problemy-derzhavnoyi-podatkovoyi-sluzhby-ukrayiny-vyklyky-dlya-novogo-kerivnyctva/?utm_source=chatgpt.com (accessed February 09, 2025).
10. Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku. Ministerstvo finansiv Ukrainy [National Revenue Strategy Until 2030]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (accessed February 02, 2025).
11. Karlin M. I., Lipovska-Makovetska N. I. (2015) Podatkovyi systemy krain Ameriky [Tax Systems of American Countries]. навч. посіб. Lutsk : Vezha-Druk, 232 s. (in Ukrainian)
12. Yevropeiski pidkhody do opodatkuvannia ta podatkova kultura krain YeS [European Approaches to Taxation and Tax Culture in EU Countries]. Available at: https://dpu.edu.ua/images/2024/Photo_dlya_novyn_2024/Kafedra%20administruvannia%20podatkiv/05%20traven%20Kafedra%20administruvannia%20podatkiv/Prezentacia.pdf (accessed February 06, 2025).
13. OpenBudget. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. Available at: <https://openbudget.gov.ua>

Стаття надійшла до редакції: 09.02.2025 р.