

О. В. Захаріна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>
М. В. Рудий,
магістрант, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0207-9837>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.269

КРАЩІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Zakharina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr
M. Rudyi,
Master's student, Polissia National University, Zhytomyr

BEST GLOBAL PRACTICES OF STAFFING AND COMPETENCE DEVELOPMENT OF SPECIALISTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

У статті розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням системи публічного управління на прикладі податкової регіональної служби. Дослідження акцентує увагу на ключових питаннях підбору, розвитку та мотивації персоналу в умовах сучасних викликів і підвищення вимог до професійної компетентності фахівців. 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 системи публічного управління, забезпеченню стабільності кадрової політики та покращенню якості обслуговування населення.

The article examines the main theoretical and practical aspects of improving the mechanisms for managing human resources in the public administration system, using the example of the regional tax service. The research focuses on key issues related to the recruitment, development, and motivation of personnel, as these factors are crucial for the successful functioning of public institutions in the face of the constant challenges of the modern world and increasing demands for professional competence. Given the rapid development of technologies and changing socio-economic conditions, the need for highly qualified personnel becomes particularly relevant.

The article analyzes the existing methods of personnel management in the tax service and identifies their significant shortcomings, including insufficient adaptation to modern technological capabilities and ineffective motivation systems. The modern requirements for the work of public authorities necessitate the updating of personnel management approaches, which will allow for better results in the work of civil servants.

A number of innovative approaches to human resource management are proposed, including the automation of internal processes, which will help reduce administrative burdens and improve work efficiency. In addition, the article emphasizes the need for regular professional training of employees, which will allow them to continually enhance their skills, adapt to changes in legislation, and new technological possibilities.

An important component is the improvement of the motivation system, which should take into account both material and non-material incentives. This will help increase employee engagement and reduce turnover. Attention is also focused on the importance of forming a staff reserve, which will ensure the continuity and stability of the tax service's operations in the long term.

Special attention is paid to the development of methodological approaches for monitoring employee performance, which will not only evaluate their work but also identify problems in a timely manner and adjust the organization's activities accordingly. As a result, improved adaptation of new employees will be ensured, leading to greater stability in human resource policies. The implementation of these measures will contribute to improving the effectiveness of the public administration system, ensuring the stability of human resource policies, and significantly improving the quality of public services.

Ключові слова: публічне управління, кадрове забезпечення, податкова служба, регіональний рівень, управління персоналом, мотивація, професійний розвиток, кадровий резерв.

Key words: public administration, personnel support, tax service, regional level, personnel management, motivation, professional development, personnel reserve.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У глобалізованому та цифровізованому світі система публічного управління повинна адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі, відповідати високим вимогам щодо професіоналізму та компетентності своїх фахівців. Це особливо важливо в умовах постійних реформ і модернізацій, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, покращення якості надання послуг громадянам і забезпечення стабільності у функціонуванні публічних інститутів.

Враховуючи швидкий розвиток технологій та постійні зміни в законодавчому та економічному середовищі, традиційні підходи до кадрового забезпечення, підбору та розвитку персоналу вже не здатні повною мірою відповідати потребам сучасної державної служби. Країни, які активно застосовують інноваційні підходи в управлінні кадрами, демонструють значні результати в покращенні професіоналізму своїх державних службовців, підвищенні їхньої мотивації та ефективності роботи.

Водночас кадрове забезпечення податкової служби є одним з головних елементів ефективного функціонування системи публічного управління. Її 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. За таких умов актуальним стає питання розробки й запровадження механізмів удосконалення управління кадровим забезпеченням податкової служби як важливої складової системи публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління кадровим забезпеченням системи публічного управління належить вченим В. Авер'янову, В. Бакуменко, П. Вороній, В. Куйбіді, О. Пухкала, І. Розпутенко, В. Голуб, О. Суходолі. Механізми управління кадровим забезпеченням податкової служби на державному рівні розкриті в працях Т. Василевської, І. Сурая, Д. Карамішева, 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 системи публічного управління, як на державному, так і регіональному рівнях, відображені у програм-

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. Принципи кадрового забезпечення податкової служби

Джерело: власні дослідження авторів.

них 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 дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та аналіз кращих світових практик кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління на прикладі кадрового забезпечення регіональної податкової служби.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців публічного управління. Предмет дослідження є кращі світові практики управління персоналом, інноваційні підходи до розвитку компетентностей та професійного розвитку фахівців податкової служби на регіональному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадрове забезпечення податкової служби виконує ключову функцію в побудові та реалізації ефективної системи публічного управління. 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. Основними завданнями кадрового забезпечення податкової служби є:

1. Розвиток системи планування кадрів. Це дозволяє не лише забезпечити організацію необхідними фахівцями, але й оптимізувати їх розподіл, знизити витрати та підвищити якість виконання функціональних обов'язків.

2. Підвищення професійного рівня працівників. Безперервна професійна освіта дозволяє адаптуватися до змін у законодавстві, вдосконалювати професійні компетенції та ефективно впроваджувати сучасні методи роботи.

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. Забезпечення правового та соціального захисту працівників. Це завдання включає як правові гарантії, так і соціальну підтримку, забезпечення яких покла-

дається на державу та керівництво податкової служби.

5. Формування корпоративної культури шляхом гарантування сприятливого робочого клімату, заснованого на взаємоповазі, етичних стандартах і професійній етиці.

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.

Підходи до управління персоналом, що сприяють досягненню цілей податкової служби та покращенню якості надання послуг, визначають принципи її кадрового забезпечення (Рис. 1). 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.

Стратегічне управління персоналом (Рис. 2) є важливим елементом успішного функціонування системи



Рис. 2. Основні складові кадрового забезпечення податкової служби

Джерело: власні дослідження авторів.

публічного управління, 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.

Підбір і розстановка кадрів. Підбір 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. 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 є важливим елементом управлінського процесу, що забезпечує високу продуктивність праці, знижує виліт кадрів, 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.

Адаптація нових працівників. 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

Таблиця 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. 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 запобігти 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 авторів.

Таблиця 2. 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 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 проєктів сприяють зміцненню взаємодії між державною службою і громадою, що допомагає підвищити імідж податкових органів і посилює довіру громадян.

Джерело: власні дослідження авторів.

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. 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. 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.

Таким чином, кадрове забезпечення податкової служби на регіональному рівні вимагає індивідуального підходу, адаптованого до місцевих умов і потреб (Табл. 1). Це забезпечує більшу ефективність податкового адміністрування та сприяє зміцненню податкової дисципліни в кожному регіоні.

Регіональний рівень податкової служби має свою специфіку, зумовлену особливостями економіки регіону, соціальної його структури та адміністративного устрою (Табл. 2).

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. 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. 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.

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.

В Німеччині працевлаштування в податкову службу включає підготовче стажування та випробувальний період. Зокрема службовцям на період навчання надається оплачувана відпустка, а перепідготовка та підвищення кваліфікації здійснюються за рахунок держави.

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.

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 працівни-

ка, професійних його компетентностей. І, нарешті, зменшення плінності кадрів податкової служби досягається за рахунок сімейних виплат для молодих працівників.

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.

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.

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 ін.

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 конкурентоспро-

можну 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.

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. 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.

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 державної служби.

Так само, як і в європейських країнах, в податковій службі Японії практикують ротацію персоналу, що означає регулярне переведення співробітників між відділами. Це сприяє розвитку багатofункціональності 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. 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.

Сьогодні Японія стикається з проблемами, такими як старіння населення, нестача робочої сили та необхідність залучення іноземних фахівців. 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 "виращування" 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 стовідсот-

ково 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.

Таким чином, для підвищення ефективності податкових служб важливо застосовувати передові світові практики з кадрового забезпечення та розвитку компетентностей працівників. 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. 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. 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.

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.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи вищесказане відмітимо, що 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.

Література:

1. Балусьєва О., Снопенко Г. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30—36.
2. Волощук М.Г., Матьола І.І., Карабін Т.О., Білаш О.В. Становлення та розвиток податкової системи України: монографія. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 172 с.
3. Кондратенко Н. Тенденція розвитку інноваційних лідерів у публічному управлінні. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3. С. 227—237.
4. Процак К.В., Матвій І.Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2018. Вип. 2. С. 86—91.
5. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92—100.
6. Юзькова О.І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 2. С. 119—127.

References:

1. Baluyeva, O. and Snopenko, H. (2021), "Methods of personnel efficiency assessment: evolution under the influence of technology development", Investments: practice and experience, vol. 21, pp. 30—36.
 2. Voloshchuk, M.H., Matola, I.I., Karabin, T.O., Bilash O.V. (2021), Stanovlennia ta rozvytok podatkovoi systemy Ukrainy [Formation and development of the tax system of Ukraine], Vydavnytstvo Oleksandry Harkushi, Uzhhorod, Ukraine.
 3. Kondratenko, N. (2024), "Development trend of innovative leaders in public administration", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 3, pp. 227—237.
 4. Protsak, K.V. and Matvii, I.Ie. (2018), "Innovative approaches to the development of competencies of public servants", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika", vol. 2, pp. 86—91.
 5. Syvytska, I.H. and Synychenko, A.V. (2019), "Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 3, pp. 92—100.
 6. Yuzkova, O.I. (2019), "Foreign experience of innovative leadership in public administration: possibilities of adaptation in Ukraine", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2, pp. 119—127.
- Стаття надійшла до редакції 08.11.2024 р.*