

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу в комерційних
та некомерційних організаціях»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Соколова А. В.

Керівник: к.е.н., доц. Олексієнко Р. Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Соколова А.В. Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу в комерційних та некомерційних організаціях.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є проведення порівняльного аналізу систем мотивації персоналу в комерційних і некомерційних організаціях як складової системи управління персоналом та інструмента менеджменту. У роботі розкрито сутність мотивації персоналу як важливого елемента управління трудовими ресурсами. Проведено порівняльний аналіз мотиваційних систем, що застосовуються у комерційних та некомерційних організаціях. Досліджено сучасний стан системи мотивації персоналу на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області. Визначено основні проблеми та особливості мотиваційного механізму в некомерційному секторі. На основі отриманих результатів запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Робота виконана на 47 сторінках, на яких міститься 11 рисунків та 8 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 40 джерел. В роботі міститься 2 додатки на 7-ти сторінках.

Ключові слова: мотивація, персонал, комерційна організація, некомерційна організація, порівняльний аналіз.

ANNOTATION

Sokolova A.V. Comparative analysis of personnel motivation systems in commercial and non-commercial organizations.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2025.

The goal of the bachelor's thesis is to conduct a comparative analysis of employee motivation systems in commercial and non-commercial organizations as a component of human resource management and a management tool. The paper reveals the essence of personnel motivation as an important element of human resource management. A comparative analysis of motivation systems used in commercial and non-commercial organizations has been carried out. The current state of the motivation system is examined based on the case of the Main Department of the State Tax Service in the Dnipropetrovsk region. The key issues and specific features of the motivation mechanism in the non-commercial sector are identified. Based on the obtained results, proposals have been developed to improve the personnel motivation system aimed at enhancing the efficiency of human resource management.

The qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions, a list of sources used and appendices. The work is completed on 47 pages, which contain 11 figures and 8 tables. The list of bibliographical references includes 40 sources. The work contains 2 appendices on 7 pages.

Keywords: motivation, employees, commercial organization, noncommercial organization, comparative analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КОМЕРЦІЙНИХ ТА НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	5
1.1. Поняття та значення мотивації у системі управління персоналу.....	5
1.2. Мотивація персоналу в комерційних організаціях.....	8
1.3. Мотивація персоналу в некомерційних організаціях.....	16
1.4. Порівняльна характеристика мотиваційних систем у комерційній та некомерційній сферах.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ У ПОРІВНЯННІ З КОМЕРЦІЙНИМ СЕКТОРОМ.....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління ГУ ДПС у Дніпропетровській області.....	27
2.2. Аналіз системи мотивації ГУ ДПС у Дніпропетровській області у порівнянні з практиками комерційного сектора.....	34
2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в ГУ ДПС у Дніпропетровській області з урахуванням досвіду комерційних структур.....	40
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Важливою складовою успіху будь-якої організації є ефективне управління персоналом, а саме створення таких умов праці, які б мотивували співробітників до високих результатів. Особливості мотивації у комерційних і некомерційних організаціях значно відрізняються через різні цілі, ресурси та соціальну орієнтацію цих організацій. Вивчення цих відмінностей допомагає розробити ефективні стратегії управління персоналом, які враховують специфіку кожного типу організації. Це сприяє утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню їхньої залученості та оптимізації робочих процесів. Таким чином, розуміння мотиваційних механізмів є ключем до успішного функціонування як комерційних, так і некомерційних установ.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є проведення порівняльного аналізу систем мотивації персоналу в комерційних і некомерційних організаціях як складової системи управління персоналом та інструмента менеджменту.

Досягнення мети передбачає виконання таких *завдань* дослідження:

- розкрити сутність мотивації персоналу та класифікувати основні форми мотивації в системі управління персоналом;
- дослідити особливості формування мотиваційних систем в організаціях з різною метою діяльності;
- провести порівняльний аналіз мотиваційних механізмів у системах управління персоналом комерційних і некомерційних організацій;
- проаналізувати сучасний стан системи мотивації у Головному управлінні Державної податкової служби у Дніпропетровській області як прикладі некомерційної організації;
- запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації з урахуванням специфіки державної служби.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу як елемент управління персоналом організацій.

Предметом дослідження виступають управлінські підходи до формування та удосконалення системи мотивації персоналу в комерційних і некомерційних організаціях на прикладі ГУ ДПС у Дніпропетровській області.

Дослідження проведено на матеріалах Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області (код ЄДРПОУ - 44118658), що знаходиться в місті Дніпро на вулиці Сімферопольська, будинок 17-А. В цій же організації було пройдено переддипломну практику.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері менеджменту, мотивації персоналу, державного управління, дослідження присвячені особливостям функціонування комерційних та некомерційних організацій, офіційна звітність Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області, матеріали з відкритих інтернет-джерел, інформація зібрана під час проходження переддипломної практики.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 47 сторінках, на яких міститься 11 рисунків та 8 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 40 джерел. В роботі міститься 2 додатки на 7-ти сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КОМЕРЦІЙНИХ ТА НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття та значення мотивації у системі управління персоналом

Мотивація є однією з ключових категорій у сфері управління персоналом, адже саме вона визначає ступінь зацікавленості працівника у виконанні посадових обов'язків та досягненні цілей організації. Її наявність і рівень безпосередньо впливають на продуктивність праці, ініціативність, трудову дисципліну, а також рівень задоволеності співробітників своєю діяльністю. Для менеджерів мотивація виступає ефективним інструментом впливу на поведінку персоналу та засобом забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства.

Єдиного визначення поняття «мотивація» в науковій літературі не існує, оскільки воно є складним і багатограним, що зумовлює різні підходи до його трактування.

В одному з підходів мотивацію розглядають як процес, що полягає у виявленні сил (мотивів) і розробці стимулів, що спонукають працівників до досягнення цілей організації [1, с. 90].

Інше тлумачення зосереджується на визначенні мотивації як сукупності рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій. Вона надає діяльності направленість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Також поширеною є точка зору, згідно з якою мотивація розглядається як один із видів управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с. 91].

Різноманіття поглядів підтверджує, що мотивація — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення.

У науковій літературі виділяють такі основні форми мотивації персоналу (рис. 1.1).

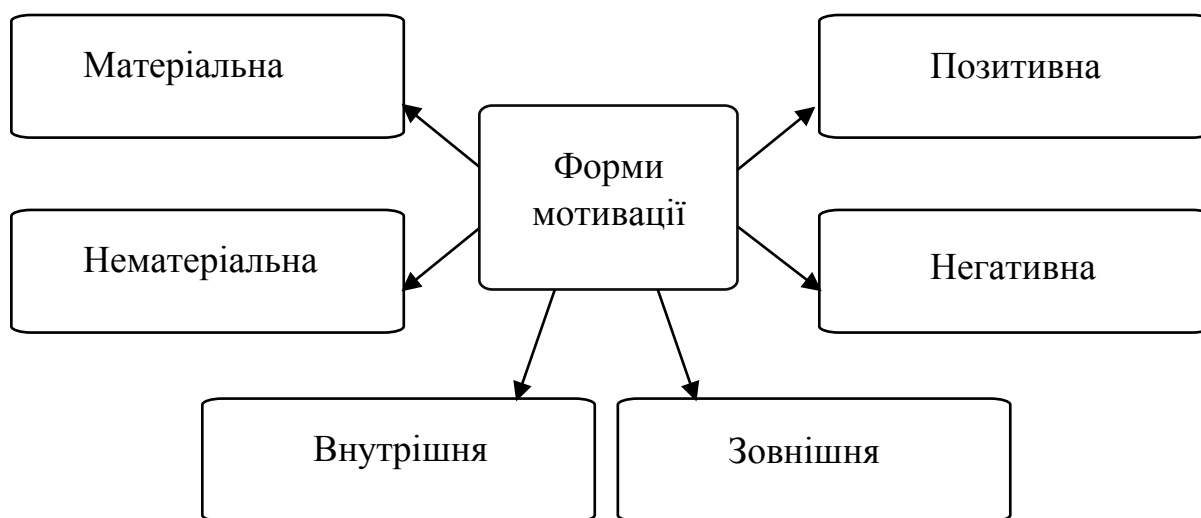


Рис. 1.1. Форми мотивації персоналу (складено автором самостійно)

Результативність діяльності підприємства визначається не лише професійною підготовкою персоналу, а й їхнім бажанням працювати, тому керівники використовують різні форми мотивації. Оскільки мотивація є індивідуальною для кожного працівника та ґрунтується на прагненні досягти певних благ, керівництво має зрозуміти, вжиття яких заходів є потрібним для підсилення бажання працювати [2, с. 451].

Позитивна мотивація передбачає заохочення, які викликають у працівників гарний настрій та позитивні емоції. Такими заохоченнями можуть бути бонуси, надбавки до окладів, безкоштовне навчання та відвідування курсів тощо. Якщо ж стимулювання передбачає санкції або покарання — то це негативна мотивація. Вона може передбачати покарання у вигляді позбавлення премій або переведення на більш низьку посаду. Доведено, що методи позитивної мотивації здебільшого ефективніші за покарання, однак у деяких ситуаціях виникають обставини, за яких методи негативної мотивації є неминучими [3, с. 214].

Внутрішня мотивація – це прагнення працівника виконувати свою роботу для задоволення власних потреб, досягнення цілей, особистого

розвитку, отримання нових знань і досвіду. Якщо людина відчуває зацікавленість в роботі, яку вона виконує та прагне самовдосконалюватися, то вона є внутрішньо мотивованою. Завдяки внутрішній мотивації працівники виконуватимуть завдання більш старанно та відповідально, оскільки в них є власне бажання наполегливо працювати. З іншого боку, зовнішня мотивація ґрунтується на впливі з боку керівництва, яке заохочує працівників шляхом підвищення заробітної плати, переведення на вищі посади, покращення умов праці тощо [2, с. 451].

Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послуги. Вона спрямована на задоволення фізіологічних потреб працівників і часто відіграє вирішальну роль при виборі місця роботи. Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах — це і підвищення самооцінки, і відчуття психологічного комфорту, і гордість за працю тощо. Найчастіше її застосовують для мотивації всього колективу організації, тому що це дозволяє кожному працівнику відчути свою причетність до життя організації [4, с. 113].

Застосування різних форм мотивації персоналу на підприємстві надає ряд переваг в управлінні персоналом, а саме:

- зростає прихильність працівників до роботи, керівництва, колективу (підвищується моральне бажання покращувати свою результативність);
- задовольняються базові потреби та бажання персоналу залежно від їх цілей та вподобань;
- підвищується рівень саморозвитку, зростання професійних вмінь, знань та компетенцій;
- знаходиться баланс між вимогами до працівника (ефективності роботи, підвищення продуктивності праці, самоменеджменту) та його

бажанням їх виконувати та підвищувати свою результативність роботи [5, с. 4].

Отже, мотивація персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування системи управління в будь-якій організації. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей, впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та якість виконання посадових обов'язків. Розуміння сутності мотивації та її правильне використання дає змогу керівництву не лише підвищувати результативність праці, а й формувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

1.2. Мотивація персоналу в комерційних організаціях

Комерційна організація – це суб'єкт господарювання, основною метою якого є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. До таких організацій належать акціонерні товариства (акціонерні, з обмеженою або додатковою відповідальністю), промислові кооперативи, приватні підприємства, торговельні компанії. Основним орієнтиром для таких організацій є забезпечення сталого прибутку, підвищення ефективності діяльності та зростання ринкової вартості бізнесу [6, с. 9].

Комерційні організації функціонують в умовах ринкової конкуренції, що змушує їх постійно шукати шляхи підвищення ефективності діяльності. Одним із ключових інструментів досягнення високої результативності є система мотивації персоналу, яка дозволяє активізувати трудову діяльність працівників, підвищити їхню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей та забезпечити стабільність кадрів.

Основна мета мотивації у комерційному секторі — стимулювати персонал до максимальної віддачі, інноваційності та професійного

зростання, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. При цьому акцент робиться як на матеріальне стимулювання, так і на нематеріальні форми впливу (рис. 1.2.)

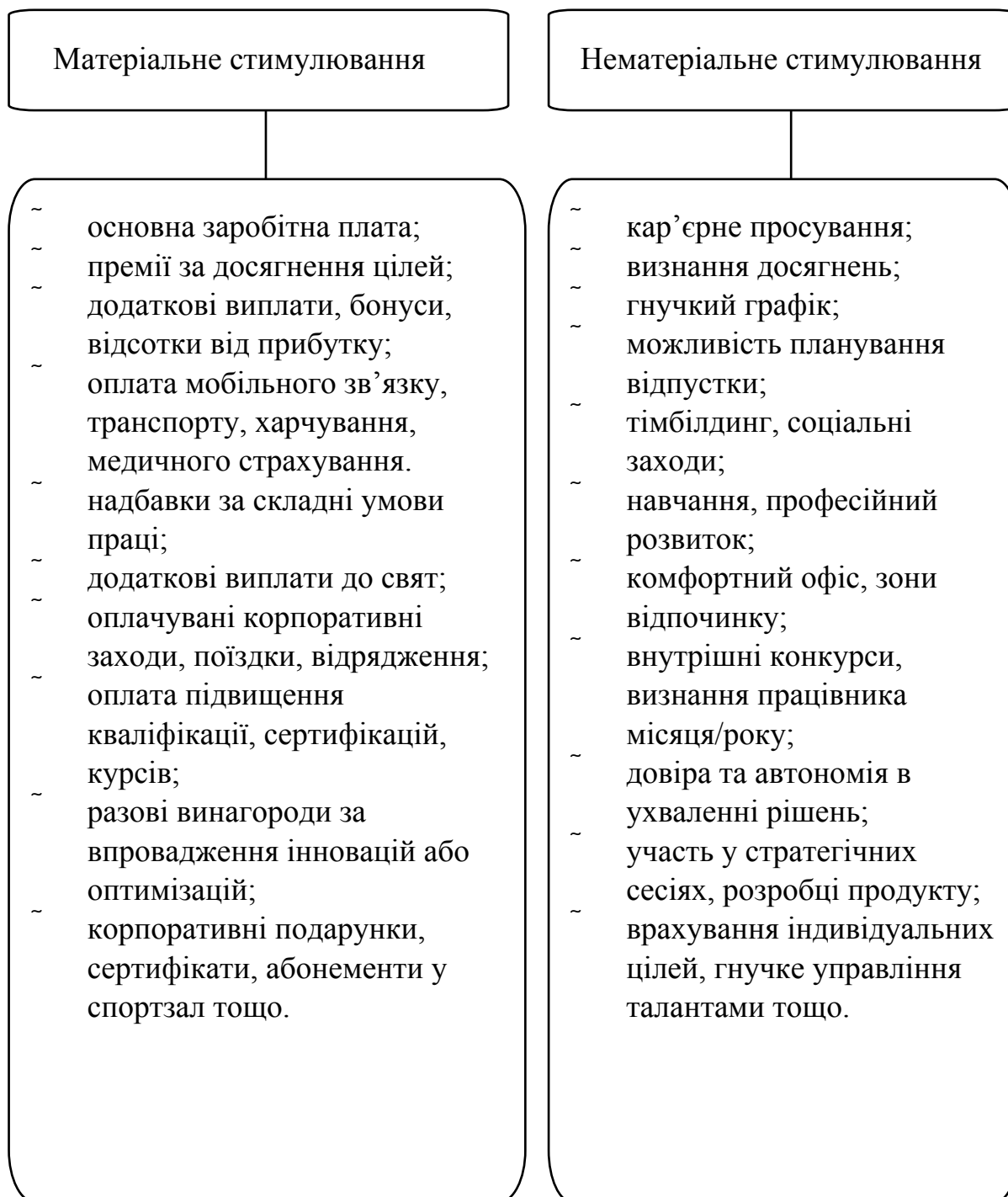


Рис. 1.2. Основні форми та засоби стимулювання персоналу
(складено автором за [7, с. 115])

Однією з сучасних практик в комерційних структурах є впровадження індивідуалізованих мотиваційних систем. Зокрема, використання КРІ (ключових показників ефективності), систем внутрішніх рейтингів, гейміфікації в управлінні персоналом сприяє підвищенню відповідальності та ініціативності працівників.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, KPI) – це набір взаємозв'язаних показників, використовуваних сучасними компаніями для ефективного управління і реалізації стратегічних і тактичних цілей організації.

З рис. 1.3. можна побачити, що для визначення КРІ спочатку необхідно визначити мету.

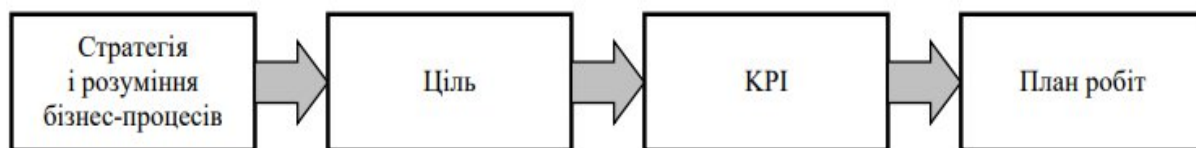


Рис. 1.3. Місце системи КРІ в структурі планування бізнес-процесів
(складено автором за [8, с. 3])

Визначивши цілі компанії та сформувавши відповідні індикатори, які відображають ступінь їх досягнення, можна переходити до розробки вимірюваних показників ефективності для окремих підрозділів і працівників, з урахуванням їх функціональної відповідальності. Наприклад, для підвищення виручки можуть бути встановлені показники щодо збільшення середнього чека, відповідальність за які несе персонал продажу. Залежно від досягнення КРІ визначається розмір премій, бонусів або інших стимулів. Це створює чіткий причинно-наслідковий зв'язок між зусиллями працівника та винагородою.

Далі слід підготувати працівників до запровадження системи КРІ та обов'язково пояснити мету її запровадження, принципи функціонування і очікувані результати. Додатковим мотивуючим чинником може слугувати система рейтингування результативності праці з подальшим заохоченням

на основі отриманих показників [9, с. 10]. Зазвичай КРІ встановлюються для кожного співробітника щорічно, і по завершенню визначеного терміну результати порівнюються з плановими показниками [10, с. 294].

Кількість варіантів КРІ є досить великою, і їхній зміст залежить від специфіки бізнесу, типу компанії, особливостей команди та посадових обов'язків працівників. У табл. 1.1. нижче наведено приклади ключових показників ефективності для різних посад, а також їхній вплив на мотивацію персоналу.

Таблиця 1.1

Приклади КРІ для різних посад та їхній мотиваційний ефект*

Посада	КРІ (Ключові показники ефективності)	Мотиваційний ефект
Менеджер з продажу	Обсяг продажів за місяць	Стимулює до перевиконання плану
Бухгалтер	Своєчасність здачі звітності, точність обліку	Формує відповідальність та професіоналізм
Логіст	Відсоток вчасних доставок	Заохочує до оптимізації маршрутів та швидкості обробки
Касир	Швидкість обслуговування, точність розрахунків	Сприяє уважності, зменшує помилки
Оператор call-центру	Кількість оброблених дзвінків, тривалість розмов, задоволеність	Стимулює до ввічливості, ефективної комунікації
Пакувальник	Швидкість і якість пакування, відсутність дефектів	Заохочує до акуратності та продуктивності

*Складено автором самостійно

Можна виділити наступні вимоги до формулювання KPI: 1) орієнтованість на стратегічні цілі; 2) достовірність: інформація, яка використовується для обчислення KPI, повинна носити об'єктивний характер і бути повною; 3) необхідний рівень складності обчислення: обчислення KPI повинні бути зрозумілі співробітникам; 4) своєчасність отриманих даних; 5) час відповідно до обраного періодом визначення значення KPI; 6) досяжність запланованого значення KPI; 7) можливість перевірки результатів; 8) взаємопов'язаність і робота на загальний результат: KPI повинні бути розроблені таким чином, щоб не створювати конфлікти і нездорову конкуренцію в організації, адже співробітники повинні працювати єдиною командою на спільні цілі [8, с. 3].

Використання ключових показників ефективності (KPI) у системі управління персоналом значною мірою впливає на мотивацію працівників. Насамперед, KPI формують чітке уявлення про очікування з боку керівництва, що знижує рівень невизначеності та сприяє зосередженості на досягненні конкретних результатів. Наявність прозорих та вимірюваних критеріїв оцінювання праці створює відчуття справедливості, що позитивно впливає на моральний стан і рівень задоволеності співробітників [11, с. 214].

Крім того, система KPI посилює внутрішню мотивацію через ефект самоконтролю: працівник бачить власний прогрес і усвідомлює вплив своїх дій на загальний результат [12, с. 3]. Це підвищує відчуття причетності до цілей організації. Водночас, можливість отримати фінансове чи нематеріальне заохочення на основі досягнутих результатів виступає додатковим стимулом до підвищення ефективності. При правильному впровадженні KPI можуть сприяти розвитку професіоналізму, підвищенню відповідальності та залученості працівників, формуванню атмосфери прозорості й довіри.

Ще одим прикладом сучасного інструменту мотивації є гейміфікація. Гейміфікація – це процес впровадження ігрових механік,

елементів дизайну та принципів геймплею в контексти, що не є ігровими, зокрема у сфері освіти, бізнесу та управління персоналом. Метою цього підходу є підвищення мотивації, залученості та ефективності працівників через використання типових для ігор стимулів, таких як бали, рівні, нагороди, рейтинги та конкуренція. Застосування гейміфікації для мотивації персоналу комерційних підприємств ґрунтується на психологічних механізмах, що сприяють залученню та активізації працівників. Одним з ключових факторів ефективності цього підходу є принцип досягнень і нагород, який активує внутрішню мотивацію працівників через систему викликів, прогресу та змагання. Використання таких елементів, як нарахування балів за виконання завдань, а також візуалізація досягнень у вигляді рейтингів або значків, робить процес навчання та розвитку персоналу більш структурованим і забезпечує чітке уявлення про їхній прогрес [13, с. 5]. Гейміфікація може бути особливо привабливою для працівників поколінь Y та Z, які вирости та розвивалися в цифровому середовищі і звикли до інтерактивних технологій. Вони розуміють і виконують більшість рутинних процесів через використання різноманітних гаджетів [14, с. 16].

Одним із прикладів успішного застосування гейміфікаційного підходу до мотивації персоналу в комерційних організаціях є практика компанії Walmart. З метою підвищення ефективності навчання працівників у сфері охорони праці та безпеки було створено спеціальну інтерактивну платформу, яка дозволяла в ігровій формі засвоювати необхідні знання. За досягнення високих результатів працівники отримували бонусні бали, які можна було обмінювати на бонуси нематеріального характеру. Такий підхід дозволив не лише підвищити рівень залученості персоналу до 90%, а й зменшити кількість надзвичайних ситуацій на робочому місці на 55%, що свідчить про ефективність гейміфікації як інструменту мотивації в умовах реального бізнес-середовища [15].

Аналізуючи сучасні підходи мотивації персоналу, можна заключити, що для досягнення комплексного мотиваційного ефекту варто поєднувати традиційні методи мотивації з нестандартними та інноваційними [16, с. 11]. У таблиці 1.2. наведені приклади застосування нестандартних методів мотивації у міжнародних компаніях.

Таблиця 1.2

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці*

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Mars Inc., IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, McDonald's
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Пропонування пільгового медичного обслуговування також може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні.	GeneralMotors
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування, можливість розміщення домашніх тварин, наявність спеціальних кімнат для медитації, найм вчителів буддизму, дозвіл четвертої частини робочого часу присвячувати своїм особистим проектам.	Google

*Складено автором за [17, с. 7; 1, с. 92]

Мотивація персоналу комерційних організацій має свої специфічні риси, що зумовлені їх ринковою природою та прагненням отримання прибутку. Серед них можна виділити:

- спрямованість на досягнення конкретних бізнес-цілей – прибутку, продуктивності, ефективності [18, с. 111];
- широке використання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує комплексний вплив на мотивацію працівників;
- активне впровадження нестандартних мотиваційних підходів, таких як KPI, гейміфікація, персоналізовані програми розвитку персоналу тощо;
- конкуренція між співробітниками за кращі умови, посади чи премії, що є нормальною частиною культури комерційної організації;
- гнучкість мотиваційної системи, адже комерційні компанії здатні оперативно змінювати підходи до мотивації залежно від внутрішніх та зовнішніх обставин.

Ці ключові особливості представлено на рис. 1.4.

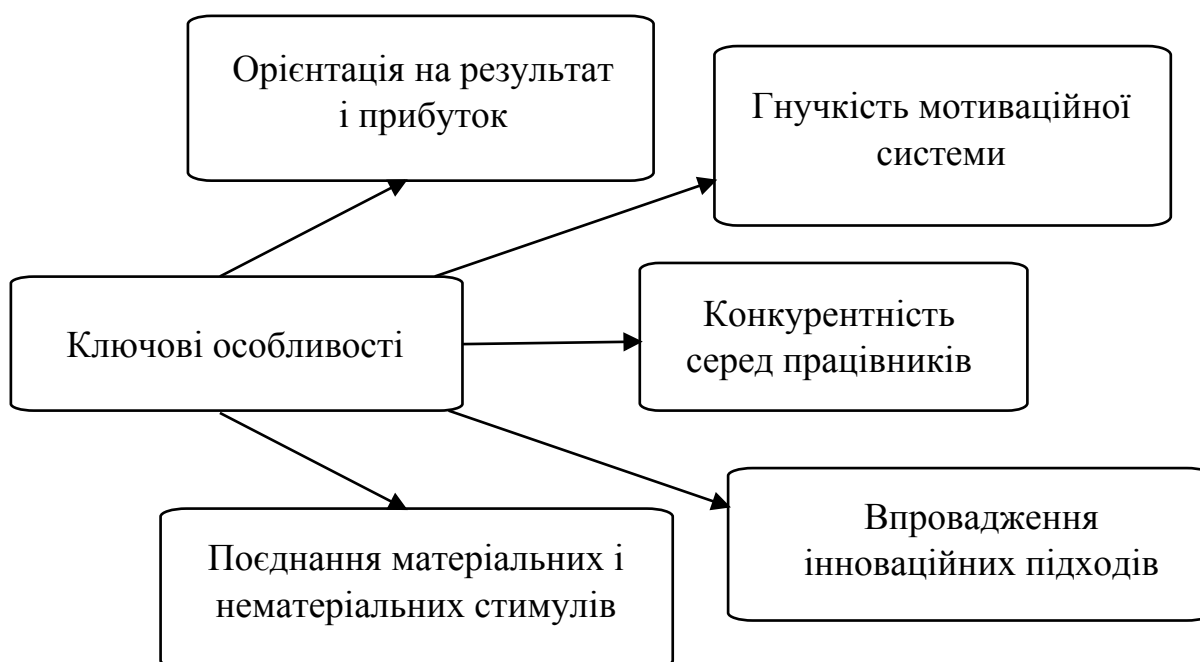


Рис. 1.4. Ключові особливості мотивації в комерційних організаціях
(складено автором самостійно)

Отже, мотивація персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності та досягненні стратегічних цілей комерційних організацій. Сучасні компанії дедалі більше уваги приділяють формуванню гнучких та багатокомпонентних мотиваційних систем. Така гнучкість дозволяє роботодавцям оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, адаптувати управлінські підходи до нових викликів, покращувати атмосферу в колективі та формувати високий рівень лояльності персоналу.

1.3. Мотивація персоналу в некомерційних організаціях

Некомерційні організації (НКО) створюються без мети отримання прибутку, для реалізації спільних інтересів громадян у різних сферах – соціальній, культурній, екологічній, правозахисній, освітній тощо. Їхня діяльність спрямована на задоволення суспільних потреб, захист прав і свобод людини, а також підтримку вразливих верств населення [19, с. 14]. Узагальнену класифікацію основних типів некомерційних організацій подано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікація некомерційних організацій (складено автором за [20])

Система мотивації персоналу некомерційних організацій має свої особливості, що обумовлені специфікою умов праці та відмінностями у мотиваційних установках працівників. Персонал некомерційних організацій, більше ніж персонал комерційних структур, віддає перевагу роботі, яка сприяє суспільному благу. Некомерційний сектор приваблює осіб, що прагнуть бути корисними іншим і мають мотивацію змінювати суспільство. Для них задоволення потреб суспільства в мотиваційній системі займає пріоритетне місце порівняно з отриманням високого доходу. Саме тому робота в некомерційних організаціях часто асоціюється з альтруїзмом та прагненням приносити користь іншим [21, с. 340].

Соціальна місія організації виступає потужним джерелом внутрішньої мотивації: працівники відчують значущість своєї праці, її вплив на життя інших людей та на розвиток суспільства загалом. Така мотивація здатна створювати високий рівень залученості та відданості справі навіть за умов обмежених фінансових ресурсів.

Слід визнати, що у більшості некомерційних організацій заробітна плата є нижчою, ніж у комерційних підприємствах. Обмеженість бюджетного фінансування або залежність від благодійних внесків не дозволяють таким установам пропонувати конкурентні матеріальні винагороди або широкі системи преміювання. Саме тому значущість місії та ціннісна орієнтація працівників частково компенсують недостатній рівень матеріального стимулювання [22, с. 20].

У випадку державних установ джерелом формування фонду заробітної плати виступає державний бюджет України. Порядок створення фонду оплати праці державних службовців, а також умови їх преміювання визначаються постановами Кабінету Міністрів України. Відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу», матеріальне забезпечення державних службовців включає: посадовий оклад, надбавку за вислугу років, надбавку за ранг державного службовця та премії (у разі їх встановлення) [23]. Ці елементи формують структуру заробітної плати,

яка має забезпечити базовий рівень матеріальної мотивації для ефективного виконання службових обов'язків та підвищення результативності праці.

Склад заробітної плати державного службовця в Україні проілюстровано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Умовний склад заробітної плати державного службовця в Україні (складено автором за [24])

Окрім матеріальних стимулів, у системі мотивації державних службовців важливе значення мають і нематеріальні фактори. У системі державної служби передбачено різні види заохочення за бездоганну та ефективну державну службу та за особливі заслуги. Серед них:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);

5) представлення до відзначення державними нагородами [23].

Відповідно до чинного законодавства, державні службовці мають право на щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів із виплатою грошової допомоги у розмірі середньомісячної заробітної плати. Додатково, за кожен рік державної служби після досягнення п'ятирічного стажу надається один календарний день додаткової оплачуваної відпустки, але не більше 15 днів. Такий підхід є важливим мотиваційним чинником, який сприяє утриманню працівників у системі державного управління та зменшенню плинності кадрів [23].

Крім того, відповідно до статті 54 Закону України «Про державну службу», за визначеною процедурою державним службовцям може надаватися службове житло. Хоча цей механізм має потенціал для підвищення привабливості державної служби, на практиці він часто має формальний характер через обмеженість житлового фонду. Також державним службовцям може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Порядок надання та розмір такої допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України.

Важливою складовою нематеріальної мотивації працівників органів державної влади є підвищення рівня їх професійної компетентності. Згідно зі статтею 48 Закону України «Про державну службу», державним службовцям гарантується створення умов для постійного професійного навчання. Підвищення кваліфікації здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування. Освітні послуги можуть надавати навчальні заклади, установи та організації незалежно від форми власності, як в Україні, так і за кордоном.

Для удосконалення професійних навичок передбачено можливість стажування державних службовців строком від одного до шести місяців з відривом від основного місця роботи в іншому державному органі або за

кордоном. На період професійного навчання та стажування за працівником зберігаються його посада та заробітна плата [23].

Професійне навчання сприяє розвитку фахових компетентностей та відкриває можливості для кар'єрного просування. У системі державної служби багато працівників прагнуть зростання в ієрархії, оскільки вищі посади наділяють не лише більшими повноваженнями, а й символізують суспільне визнання та статус. Однак, незважаючи на ефективність такої мотивації, вона має низку обмежень. Зокрема, підвищення на посаді часто пов'язане з проходженням складної конкурсної процедури та необхідністю погодження на вищому рівні. Крім того, у місцевих державних установах кількість керівних посад є обмеженою, і вони рідко стають вакантними, що звужує можливості для реального кар'єрного зростання [25].

За результатами дослідження [26], що провів Ярмистий М.В. — «Директор Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій», встановлено, що основні мотиви діяльності державних службовців змінюються залежно від стажу роботи. На початку кар'єри (до 5 років) основним стимулом для вступу на державну службу є перспективи професійного зростання та бажання зробити кар'єру. У працівників зі стажем від 5 до 15 років домінує мотив відчуття влади та поваги до себе. А ті, хто має понад 15 років стажу, орієнтуються переважно на престиж статусу державного службовця та бажання реалізувати себе в системі державного управління.

Важливим інструментом стимулювання персоналу в таких установах також є чітке інформування працівників про очікування керівництва. Кожний державний службовець потребує зворотного зв'язку — як позитивного, так і негативного — адже саме це дає йому змогу орієнтуватися у власній ефективності та коригувати професійну діяльність відповідно до поставлених завдань [27, с. 45].

Виходячи з наведеного, можна зазначити, що у державній службі, зокрема, та в некомерційних організаціях, загалом, економічні методи мотивації мають важливе значення, проте не є вирішальними. Основний акцент у таких структурах робиться на нематеріальних мотиваційних стимулах, які спрямовані на підтримку внутрішньої зацікавленості працівників у своїй діяльності.

Серед ключових аспектів нематеріальної мотивації варто виокремити можливість брати участь у реалізації важливої соціальної місії, відчуття значущості своєї роботи, залучення до процесів прийняття рішень, визнання досягнень, кар'єрне зростання в межах системи, можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Важливою також є атмосфера поваги, підтримки, належності до професійної спільноти та довіри з боку керівництва.

Таким чином, у некомерційному секторі успішне управління персоналом базується не лише на матеріальних стимулах, а насамперед на створенні сприятливого середовища для особистісного зростання, професійного розвитку та усвідомлення соціальної значущості своєї праці. Працівники таких організацій часто керуються впершу чергу не фінансовими вигодами, а цінностями, ідеями та бажанням зробити внесок у спільну справу. Саме тому важливими чинниками мотивації тут стають можливість отримувати моральне задоволення від результатів діяльності та бути визнаними в колективі та громаді. Такий підхід забезпечує довгострокову мотивацію та лояльність працівників.

1.4. Порівняльна характеристика мотиваційних систем у комерційній та некомерційній сферах

Якісне дослідження у формі анкетування, проведене у 2014-2016 роках К. Легнеровою [21], підтвердило припущення, що працівники комерційних організацій здебільшого орієнтуються на фінансову

винагороду як головний мотиватор трудової діяльності. Водночас співробітники некомерційних організацій надають перевагу змістовності роботи, її суспільній користі та можливості реалізовувати власні цінності через професійну діяльність.

Вона відзначила, що працівники у комерційному секторі здебільшого мотивовані розміром винагороди, а не змістом своєї роботи. Однак така мотивація зберігається лише до певного рівня доходу. Після того як працівник досягає рівня заробітку, достатнього для задоволення базових фізіологічних потреб, на перший план поступово виходить усвідомлення значущості та сенсу роботи, що стає потужнішим мотиватором.

Рівень, при якому фінансова винагорода перестає бути головним стимулом, є індивідуальним і залежить від особистих потреб кожної людини. Те, що є достатнім для одного, може бути абсолютно неприйнятним для іншого. Дослідження показують, що працівники, які відчують сенс своєї діяльності, зазвичай демонструють вищий рівень внутрішньої мотивації.

Також передбачається, що у працівників неприбуткових організацій провідним мотиватором є саме змістовність їхньої роботи, тоді як матеріальна винагорода розглядається як інструмент задоволення базових потреб, а не як головна мета. Таким чином, навіть за однакового рівня зарплати працівник комерційного сектору буде, як правило, орієнтований на винагороду, тоді як у некомерційному секторі ключову роль відіграватиме відчуття значущості виконуваної роботи. Утім, із досягненням певного рівня доходу запит на змістовність діяльності зростає і серед представників комерційного сектору.

Результати анкетного опитування показали, що для працівників комерційних організацій найважливішим мотивуючим фактором є фінансова винагорода. Наступними є умови праці, тривалість робочого дня, зміст роботи та атмосфера у колективі.

Натомість у некомерційному секторі найвищу цінність має саме зміст роботи, далі — атмосфера у колективі, умови праці та графік. Грошова винагорода для працівників цього сектору займає лише четверту позицію серед чинників мотивації.

Інформація про результати анкетного опитування відображена на рис. 1.7.

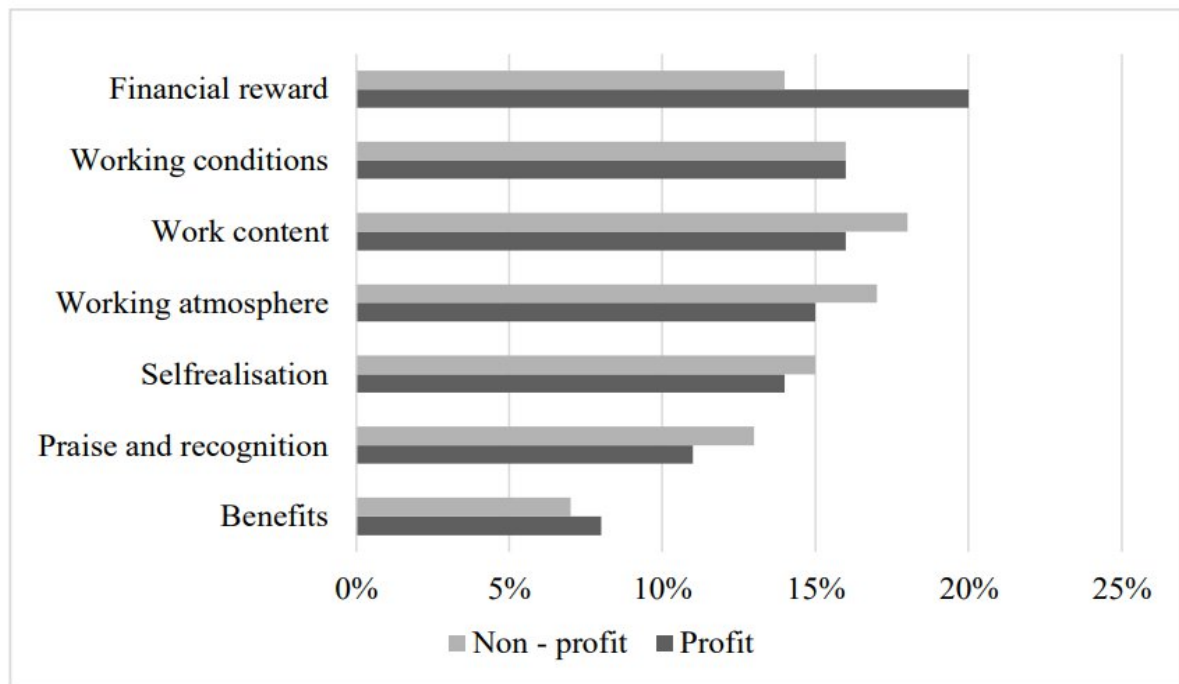


Рис. 1.7. Фактори мотивації: порівняння між комерційними та некомерційними організаціями (складено автором за [21, с. 341])

Одне з додаткових запитань анкети стосувалося чинників, які працівники вважають демотивуючими. У комерційних організаціях більшість респондентів (40%) назвали головним джерелом демотивації поведінку менеджера. На другому місці низька заробітна плата (35%), далі — поведінка клієнтів (25%), складність роботи (17%) та понаднормова праця (15%).

У некомерційних організаціях 51% респондентів вказали на низький рівень оплати праці, а 62% — на високу складність роботи.

Фактори демотивації, які було визначено при опитуванні, відображені на рис. 1.8.

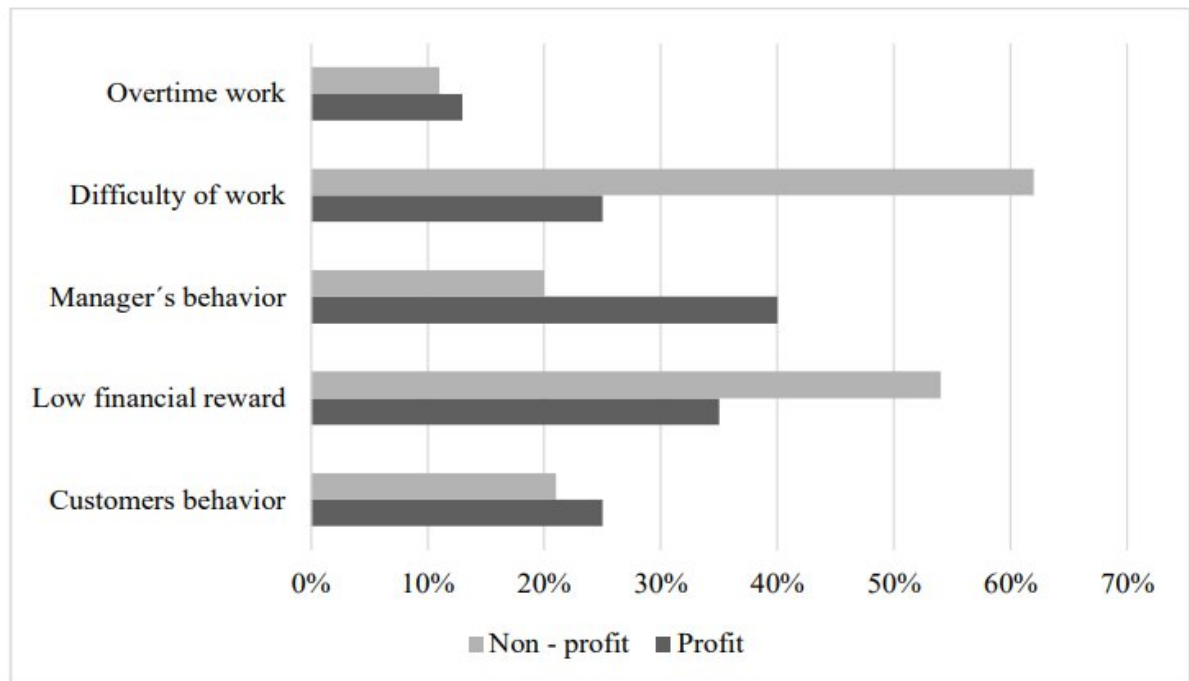


Рис. 1.8. Фактори демотивації: порівняння для комерційних та некомерційних організацій (складено автором за [21, с. 342])

Між комерційним і некомерційним секторами спостерігається суттєва відмінність. Комерційні організації вільні у виборі засобів стимулювання персоналу, тоді як державні установи обмежені чинними нормативами [28, с. 236].

Працівники некомерційних організацій часто оцінюють свою роботу як дуже вимогливу. Це зумовлено специфікою роботи, яка часто передбачає взаємодію з різними соціальними групами та вирішення суспільно важливих завдань, що може супроводжуватися підвищеним емоційним навантаженням і складністю [21, с. 342].

Мотиваційна політика в різних типах організацій відрізняється залежно від умов праці, характеру функціональних завдань та організаційної специфіки. Кожен сектор розробляє власні засоби стимулювання персоналу залежно від цілей, ресурсів і внутрішньої структури.

Для цілісного уявлення про ці підходи у таблиці 1.3. узагальнено ключові аспекти мотивації в комерційних і некомерційних організаціях у порівняльній формі, що дозволяє виявити загальні тенденції та особливості, характерні для кожного з типів організацій.

Таблиця 1.3

Порівняння систем мотивації в комерційних та некомерційних організаціях*

Критерій	Комерційні організації	Некомерційні організації
Мета мотивації	Максимізація прибутку, зростання продуктивності	Досягнення соціально значущих цілей, збереження кадрів
Провідна мотивація працівників	Фінансова винагорода	Змістовність роботи, соціальна значущість, статусність
Заробітна плата	Конкурентна, гнучка, залежить від кваліфікації і результатів	Стандартизована, нижча, регулюється бюджетом або грантами
Премії та бонуси	Регулярні, прив'язані до результатів	Обмежені або епізодичні
Можливості просування по службі	Широкі: чітка система посад і внутрішнього зростання, мотивація до конкуренції	Обмежені: часто плоска структура, обмежена кількість вищих посад
Атмосфера в колективі	Визначається корпоративною культурою, буває динамічною та конкурентною	Підтримувальна, з акцентом на співпрацю та ідеї
Гнучкість графіка	Часто є гнучкий графік, дистанційна робота	Часто гнучкий графік у громадських організаціях, але менш гнучкий у державних

Продовження табл. 1.3

Соціальний пакет	Розширений пакет: медичне страхування, оплачувані відпустки, корпоративні пільги	Державні: повний соцпакет згідно із законом; недержавні: мінімальні, часто нестандартні
Професійний розвиток	Внутрішнє навчання, зовнішні курси, сертифікації, інвестиції в розвиток кадрів	Підвищення кваліфікації за програмами донорів або державних установ

*Складено автором самостійно

Проведене порівняння мотиваційних підходів у комерційних та некомерційних організаціях дозволяє зробити висновок, що характер і структура мотиваційних механізмів значною мірою залежать від цілей, ресурсів та організаційної специфіки кожного сектора. У комерційних організаціях мотивація персоналу орієнтована переважно на досягнення фінансових результатів, що зумовлює домінування матеріальних стимулів та активне використання зовнішніх інструментів впливу. Натомість у некомерційних організаціях ключову роль відіграють нематеріальні чинники, пов'язані з ціннісною мотивацією, змістовністю діяльності та суспільною значущістю праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ У ПОРІВНЯННІ З КОМЕРЦІЙНИМ СЕКТОРОМ

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління ГУ ДПС у Дніпропетровській області

Головне управління Державної податкової служби (ГУ ДПС) у Дніпропетровській області – це територіальний орган Державної податкової служби України (ДПСУ), який здійснює податковий контроль, адміністрування податків і зборів, а також забезпечує наповнення державного та місцевих бюджетів у межах Дніпропетровської області.

ГУ ДПС у Дніпропетровській області виконує такі основні завдання [29]:

- 1) Забезпечення надходжень до бюджету:
 - ~ Контроль за правильністю та повнотою сплати податків, зборів та інших платежів.
 - ~ Здійснення прогнозування та аналізу податкових надходжень.
- 2) Контроль за дотриманням податкового законодавства:
 - ~ Проведення податкових перевірок підприємств, установ та фізичних осіб.
 - ~ Виявлення та запобігання податковим правопорушенням.
 - ~ Робота з виявлення та ліквідації схем ухилення від сплати податків.
- 3) Обслуговування платників податків:
 - ~ Надання консультацій щодо застосування податкового законодавства.
 - ~ Підтримка електронних сервісів для платників податків.
 - ~ Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи.

4) Робота з податковим боргом:

- ~ Контроль за погашенням податкової заборгованості.
- ~ Вжиття заходів для зменшення рівня податкового боргу.

5) Взаємодія з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування:

- ~ Спільні заходи з контролю за сплатою податків.
- ~ Обмін інформацією з державними органами для протидії тіньовій економіці.

6) Протидія ухиленню від оподаткування та боротьба з тіньовою економікою:

- ~ Перевірки діяльності підприємств щодо дотримання податкового законодавства.

Організація роботи здійснюється за такими основними формами

[30]:

1) Адміністративно-управлінська діяльність:

- ~ Функціональна структура управління;
- ~ Планування діяльності – формування річних, квартальних і місячних планів роботи відповідно до стратегічних завдань ДПСУ;
- ~ Наради та робочі зустрічі.

2) Контрольно-наглядова діяльність:

- ~ Податковий аудит та перевірки;
- ~ Контроль за сплатою податків та зборів;
- ~ Запобігання та боротьба з податковими правопорушеннями.

3) Обслуговування платників податків:

- ~ Електронні сервіси – можливість отримання послуг онлайн через Електронний кабінет платника;
- ~ Центри обслуговування платників (ЦОП) – надання консультацій, реєстрація платників, прийом звітності, видача довідок та інших документів;
- ~ Інформаційно-роз'яснювальна робота;

~ Гаряча лінія та консультаційні послуги.

4) Внутрішнє діловодство та документообіг:

~ Робота з кореспонденцією;

~ Оформлення розпорядчих документів;

~ Ведення кадрової документації.

5) Використання сучасних ІТ-технологій.

Державна податкова служба України активно інтегрує сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності управління та покращення взаємодії з платниками податків. Основні напрями використання ІТ-технологій в управлінні податковою службою включають:

1) Автоматизовані інформаційні системи (AIC):

~ AIC «Реєстри платників податків» забезпечує централізований облік та моніторинг платників, що сприяє оперативному доступу до актуальної інформації та підвищенню якості адміністрування податків.

~ Система електронного документообігу (СЕД) дозволяє автоматизувати процеси створення, обробки та зберігання документів, що сприяє зменшенню паперового навантаження та прискоренню обміну інформацією [31].

2) Електронні сервіси для платників податків:

~ Електронний кабінет платника податків надає можливість подання звітності, перегляду стану розрахунків та сплати податків в онлайн-режимі, що спрощує взаємодію між платниками та податковими органами.

~ Сервіс «InfoTAX» надає можливість отримувати: push повідомлення; реєстраційні та облікові дані; витяги з відповідних реєстрів; інформацію в частині розрахунків за податками й платежами; результати опрацювання документів; терміни сплати податків і подання звітності; дані стосовно виникнення податкового

боргу та ймовірності виникнення заборгованості у випадку несвоєчасної сплати податків [32].

3) Використання технологій Big Data для збору, обробки та аналізу значних обсягів інформації з різних джерел. Використання великих даних дозволяє оцінювати ризики, виявляти податкові порушення та прогнозувати потенційні схеми ухилення від сплати податків.

4) Цифровізація податкових процесів:

- ~ Перехід до електронних форм звітності та обліку сприяє зменшенню бюрократичних процедур, підвищенню прозорості та оперативності в роботі податкових органів.

Застосування сучасних IT-технологій відіграє ключову роль у трансформації діяльності Державної податкової служби України. Інтеграція IT-рішень дозволяє не лише автоматизувати й оптимізувати внутрішні управлінські процеси, а й значно підвищити якість та швидкість обслуговування платників податків.

Аналіз надходжень до бюджетів різних рівнів у розрізі основних податків дає змогу комплексно оцінити ефективність податкового адміністрування ГУ ДПС у Дніпропетровській області. Таке дослідження дозволяє виявити основні джерела формування дохідної частини бюджету та визначити динаміку податкових надходжень. У таблиці 2.1. наведено структуру надходжень за видами податків за 2024 рік.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ГУ ДПС у Дніпропетровській області за 2024 рік*

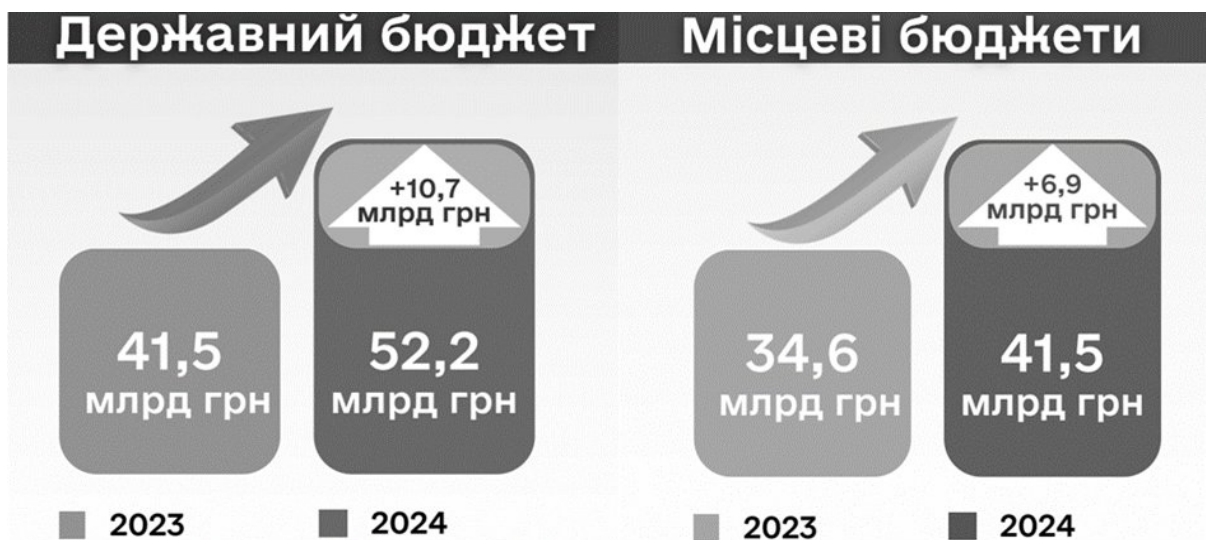
Показник	Сума надходжень (2024 рік), млн грн
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	23 500,0
Єдиний податок (усі платники)	5 900,0
Єдиний податок (від юр. осіб)	707,8
Плата за землю (від юр. осіб)	6 600,0
Продовження табл. 2.1	
Плата за землю (всього)	7 200,0
Екологічний податок	254,6

Туристичний збір (від юр. осіб)	6,8
Туристичний збір (від фіз. осіб)	9,1
Транспортний податок (від фіз. осіб)	14,1
Транспортний податок (всього)	21,2
Податок на нерухоме майно	640,8
Рентна плата за видобування нафти	2,9
Рентна плата за видобування природного газу	782,6
Рентна плата за спеціальне використання води	112,6
Рентна плата за видобування газового конденсату	51,7
Рентна плата за видобування залізних руд	1 600,0
Акцизний податок (з вироблених та ввезених підакцизних товарів)	133 600,0
Акцизний податок (за операції з алкоголем)	561,1
Акцизний податок (з вироблених товарів)	338,9
Частина чистого прибутку (до місцевих бюджетів)	18,2
Частина чистого прибутку (до держбюджету)	25,6

*Складено автором за [33]

На рис. 2.1. відображено структуру надходжень до державного та місцевих бюджетів за 2024 рік в ГУ ДПС у Дніпропетровській області, що ілюструє розподіл податкових надходжень у регіоні.

Рис. 2.1. Надходження у розрізі бюджетів за 2024 рік (складено автором за



[34])

Система управління установи має чітко визначену ієрархію, характерну для органів державної влади. Основу складає вертикально

організована структура, що забезпечує підзвітність і контроль виконання завдань на кожному рівні. Функціональний поділ управлінських обов'язків дозволяє оптимізувати діяльність окремих відділів. Водночас, у порівнянні з комерційними структурами, в управлінні ГУ ДПС спостерігається вищий рівень формалізації та регламентованості процесів, що обумовлено вимогами законодавства і нормативно-правових актів, які регулюють державну службу. Управлінські процеси охоплюють планування кадрового забезпечення, підбір, адаптацію, професійне навчання, оцінювання результатів діяльності та просування по службі.

Організаційна структура Головного управління ДПС у Дніпропетровській області представлена в Додатку А [35].

Функціональні зв'язки між підрозділами ДПС можна поділити на три основні типи:

- 1) Вертикальні зв'язки (підпорядкування та контроль).
- 2) Горизонтальні зв'язки (взаємодія між рівнозначними підрозділами).
- 3) Функціональні зв'язки з зовнішніми структурами (платниками податків, правоохоронними органами, банками тощо).

У податковій службі можуть застосовуватись різні типи організаційної структури. Найпоширенішими є лінійна та функціональна структура, однак також можливі й інші підходи.

Лінійна структура характеризується жорсткою вертикаллю управління та чіткою підпорядкованістю. Вона зазвичай використовується в місцевих податкових інспекціях, де важливо забезпечити однозначне управління та оперативне виконання завдань. Функціональна структура передбачає розподіл обов'язків за спеціалізацією. Такий підхід притаманний центральному апарату та обласним управлінням, де важлива чітка фахова відповідальність. Дивізійна структура базується на розподілі підрозділів за регіональним або галузевим принципом. Цей тип структури застосовується у міжрегіональних офісах, що дозволяє враховувати специфіку окремих територій. Матрична структура, що передбачає гнучке

управління та взаємодію між підрозділами, наразі можлива лише в окремих напрямках цифровізації ДПС. Вона забезпечує ефективну координацію між учасниками різних проєктів [36].

Протягом останніх років організаційна структура Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області зазнала певних змін, спрямованих на підвищення ефективності роботи та адаптацію до сучасних вимог податкового адміністрування.

Перед внесенням змін керівництво податкового органу проводить аналіз ефективності існуючої структури, виявляє проблеми та визначає необхідні коригування, наприклад, створення нових відділів або скорочення дублюючих функцій. Якщо зміни стосуються територіального органу ДПС, вони мають бути узгоджені з центральним апаратом ДПС України. У разі значної реорганізації може знадобитися затвердження Кабінетом Міністрів України або Міністерством фінансів України.

У зв'язку зі зміною структури ДПС в областях відповідно до адміністративно-територіального устрою України з 01.01.2025 проведена зміна ДПІ або коду ДПІ обслуговування платників. Перелік нових ДПІ у розрізі адміністративних районів Дніпропетровської області представлений у Додатку Б [37].

Також відбулися кадрові зміни на керівних посадах, що було зумовлено як плановою ротацією кадрів, так і необхідністю підсилення управлінського потенціалу. Ці зміни сприяли підвищенню ефективності роботи Головного управління ДПС у Дніпропетровській області.

Загалом система управління в ГУ ДПС характеризується жорсткою регламентацією та високим рівнем централізації. Одним із головних викликів для податкової служби є потреба поєднати вимоги щодо прозорості та підзвітності з необхідністю підвищення організаційної гнучкості, що є питанням актуальним як для державних установ, так і для організацій комерційного сектору.

2.2. Аналіз системи мотивації ГУ ДПС у Дніпропетровській області у порівнянні з практиками комерційного сектора

Організація управління персоналом у Головному управлінні ДПС у Дніпропетровській області здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про державну службу», Податкового кодексу України, а також внутрішніх нормативно-правових актів ДПС України.

Виявлення проблем в управлінні персоналу Головного управління ДПС у Дніпропетровській області є важливим етапом аналізу ефективності його функціонування. Системне оцінювання управлінських процесів дозволяє виявити внутрішні суперечності, організаційні недоліки та бар'єри, які можуть уповільнювати досягнення стратегічних цілей. У результаті вивчення діяльності організації були виявлені проблеми, які мають прямий або опосередкований вплив на ефективність кадрової політики та мотиваційну систему. Зокрема, варто виділити аспекти представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Виявлені управлінські проблеми в ГУ ДПС у Дніпропетровській області*

Організаційні проблеми	Спостерігається дублювання функцій між відділами, що призводить до неузгодженості в управлінських процесах. Це може знижувати ефективність роботи та викликати професійне вигорання працівників.
Проблеми персоналу і кадрової політики	Спостерігається плинність кадрів, що пов'язано з надмірним робочим навантаженням.

Продовження табл. 2.2

Проблеми якості обслуговування	Черги та довгий час очікування у пікові періоди через недостатню пропускну здатність можуть
--------------------------------	---

платників податків	спричиняти додаткове навантаження на працівників і впливати на рівень їх задоволеності роботою.
Технологічні проблеми	Недостатній рівень автоматизації процесів і перебої в роботі інформаційних систем та онлайн-сервісів збільшують обсяг рутинної праці, що також негативно впливає на мотивацію працівників.

*Складено автором самостійно

Виявлені проблеми свідчать про необхідність вдосконалення системи управління персоналом у межах ГУ ДПС у Дніпропетровській області.

Орієнтуючись на результати аналізу чинної системи мотивації персоналу, доцільно представити основні елементи матеріальної та нематеріальної мотивації, що застосовуються в діяльності ГУ ДПС у Дніпропетровській області, у вигляді узагальненої таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Елементи матеріальної та нематеріальної мотивації*

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1. Фіксована система оплати праці Заробітна плата працівників податкової служби регулюється державою та визначається за посадовими окладами. Основний посадовий оклад розраховується відповідно до: категорії та рівня посади (залежно від групи державної служби – А, Б, В); юрисдикції органу (центрального апарату, регіональні або місцеві підрозділи); мінімального прожиткового мінімуму для працездатних осіб.	1. Кар'єрне зростання Чітка система посадової ієрархії та можливості підвищення. Конкурсний відбір на вищі посади (дає змогу талановитим працівникам просуватися кар'єрними сходами).

Продовження табл. 2.3

2. Додаткові виплати До окладу можуть нараховуватися надбавки, що залежать від стажу, рівня відповідальності та особливих	2. Навчання та розвиток Проведення тренінгів, семінарів і курсів для
---	--

умов роботи: надбавка за вислугу років – 3-50% окладу залежно від стажу держслужби; надбавка за ранг державного службовця – визначається окремо Кабміном; надбавка за високі досягнення у праці або виконання особливо важливої роботи (до 50% окладу); матеріальна допомога – для оздоровлення та соціальних потреб.	розширення професійних знань. Обмін досвідом між співробітниками, наставництво.
3. Премії та інші виплати - Премії можуть встановлюватися за результатами роботи, але залежать від бюджету та рішення керівництва. - Оплата за додаткове навантаження або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.	3. Визнання заслуг та соціальний статус Офіційні нагороди (грамоти, почесні звання, подяки). Публічне визнання успіхів працівника на рівні організації. Довіра керівництва.
4. Соціальні гарантії Право на пенсію державного службовця (при відповідному стажі). Оплачувана щорічна відпустка – 30 календарних днів + додаткові дні за вислугу років. Допомога на оздоровлення – виплачується при наданні щорічної відпустки. Оплачувана лікарняна відпустка відповідно до законодавства.	4. Комфортний мікроклімат в колективі Дружні стосунки між працівниками – взаємоповага, готовність допомогти та підтримка у виконанні робочих завдань.

*Складено автором за [23]

Мотиваційна система у податковій службі має як свої переваги, так і певні недоліки, відображені у таблиці 2.3., що можуть впливати на загальну продуктивність і задоволеність персоналу.

Таблиця 2.4

Аналіз переваг і недоліків системи мотивації у податкових органах*

Критерій	Переваги мотиваційної системи у податковій службі	Недоліки мотиваційної системи у податковій службі
Матеріальне стимулювання	Стабільна зарплата, передбачені премії за результатами роботи	Обмежені можливості для підвищення зарплати через державне фінансування

Продовження табл. 2.4

Кар'єрне зростання	Чітка система кар'єрного просування, можливість	Повільне кар'єрне зростання через
--------------------	---	-----------------------------------

	отримання вищої посади	бюрократію
Навчання та розвиток	Регулярні курси підвищення кваліфікації, можливість професійного розвитку	Обмежений доступ до міжнародних програм стажування
Соціальні гарантії	Оплачувані відпустки, лікарняні, державні пенсійні гарантії	Відсутність додаткових корпоративних бонусів
Визнання заслуг	Офіційні нагороди, грамоти, можливість отримати подяку від керівництва	Нагороди часто носять формальний характер, без реального матеріального стимулу
Задоволеність роботою	Відчуття важливості своєї роботи, виконання суспільно значущих функцій	Високий рівень стресу через велику відповідальність та контроль
Плинність кадрів	Відносно низький рівень плинності кадрів через стабільність роботи	Молоді спеціалісти часто переходять у приватний сектор через вищу оплату праці

*Складено автором самостійно

Проведений аналіз засвідчив, що система мотивації в податкових органах має як ефективні складові, так і низку недоліків, усунення яких є важливим для підвищення залученості персоналу.

На відміну від податкової служби, система мотивації в комерційних організаціях демонструє більшу гнучкість та індивідуалізацію. Зокрема, у сфері матеріального стимулювання приватні компанії мають змогу оперативно реагувати на ринкові умови, встановлюючи конкурентну

оплату праці, бонуси за досягнення KPI та інші форми преміювання, що часто значно перевищують державні ставки.

Щодо кар'єрного зростання, в бізнес-середовищі просування часто залежить від реальних досягнень працівника та ініціативи, що створює додаткову мотивацію до саморозвитку. Натомість у податковій службі кар'єрне зростання відбувається повільніше та часто залежить від стажу, а не від результатів.

Соціальні гарантії державної служби зберігають стабільність і передбачуваність, що залишається вагомою перевагою. У приватному секторі соціальний пакет залежить від внутрішньої політики компанії: в одних випадках він може бути ширшим за державні стандарти, а в інших значно слабшим або відсутнім.

Нарешті, хоча державна служба відзначається порівняно низьким рівнем плинності кадрів через стабільність, саме ця стабільність нерідко стає бар'єром для залучення молодих спеціалістів. У комерційному секторі ротація персоналу вища, але й можливості кар'єрного зростання та доходу значно ширші, що приваблює молодих талановитих працівників.

Таким чином, у комерційному секторі система мотивації, як правило, більш гнучка, сучасна та ефективна, тоді як у податковій службі вона стабільна, але менш приваблива для залучення та утримання персоналу.

Згідно з чинними нормативно-правовими актами, державним службовцям дозволено працювати за гнучким графіком за наявності ініціативи працівника та згоди безпосереднього керівника. Така можливість передбачена Типовими правилами внутрішнього службового розпорядку, затвердженими Національним агентством України з питань державної служби.

Проте, як показує аналітичний звіт НАДС за 2023 рік [38], лише незначна частина державних органів практично реалізує гнучкий режим роботи: понад половина працівників заявили про його відсутність, а майже чверть не поінформовані про таку опцію. Це відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Розподіл відповідей державних службовців щодо наявності гнучкого режиму роботи в органі (%) (складено автором за [38])

Разом з тим, переважна більшість працівників висловила бажання працювати у гнучкому режимі робочого часу в майбутньому, що відображено на рис. 2.3.

■ Хотіли б працювати в режимі гнучкого графіку
■ Не хотіли б працювати в режимі гнучкого графіку

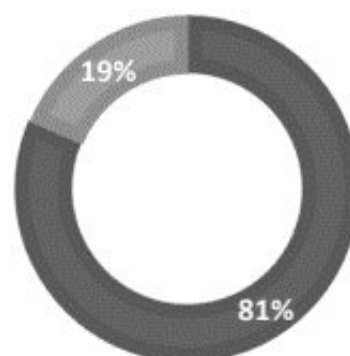


Рис. 2.3. Розподіл відповідей щодо бажаного режиму робочого часу (складено автором за [38])

Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 № 440 передбачає можливість дистанційної роботи для державних службовців у період воєнного стану, за умови наявності організаційних і технічних можливостей. Це рішення було прийнято з метою забезпечення безперервності роботи державних органів в умовах надзвичайних ситуацій [39].

Отже, хоча нормативна база дозволяє впроваджувати гнучкий графік та дистанційну роботу, їхнє практичне застосування в державних органах залишається обмеженим. Це свідчить про необхідність підвищення обізнаності працівників щодо наявних можливостей.

Водночас, з огляду на високу конкуренцію за кваліфіковані кадри, цифровізацію робочих процесів та зміни у трудових очікуваннях, актуальність гнучких моделей мотивації зростає. Персоналізовані підходи, які враховують потреби, цінності та життєві обставини кожного конкретного працівника, можуть зменшити плинність кадрів і сприяти формуванню лояльного кадрового резерву. Для органів державної влади, зокрема податкової служби, це є особливо важливим в умовах підвищеного навантаження та публічної відповідальності.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в ГУ ДПС у Дніпропетровській області з урахуванням досвіду комерційних структур

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом та посилення мотивації працівників ГУ ДПС у Дніпропетровській області доцільним є впровадження низки удосконалень.

Пропозиції для покращення управління в ГУ ДПС у Дніпропетровській області:

- ~ Провести аудит функцій відділів, щоб визначити дублюючі процеси.
- ~ Чітко розподілити обов'язки між структурними підрозділами.

- ~ Провести аналіз навантаження та внести пропозиції щодо розширення штату.
- ~ Тимчасове залучення працівників або стажерів у пікові періоди.
- ~ Оптимізувати навантаження, перерозподіливши обов'язки між відділами.
- ~ Провести інформаційну кампанію щодо використання електронних сервісів.
- ~ Впровадити сучасні програмні комплекси для обробки податкової інформації.
- ~ Оновлення серверного обладнання для стабільної роботи онлайн-сервісів.
- ~ Регулярно проводити аудит управлінських процесів.

Реалізація таких заходів дозволить зменшити плинність кадрів та підвищити рівень мотивації персоналу. Управлінські рішення, орієнтовані на підтримку людського потенціалу, є важливим чинником зміцнення довіри до державної служби та підвищення якості державних послуг.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційної системи в органах державної влади, зокрема в ГУ ДПС, є посилення ролі нематеріальних стимулів. Це пов'язано з об'єктивними обмеженнями у сфері матеріального заохочення. Як вже зазначалося, рівень посадових окладів жорстко регламентується законодавством та державним бюджетом, а розміри премій часто є фіксованим і залежать від фінансових ресурсів органу. У таких умовах розширення можливостей для матеріальної мотивації працівників має обмежений характер. Саме тому розвиток нематеріальних форм впливу набуває особливого значення.

Враховуючи виявлені недоліки мотиваційної системи, необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на вдосконалення механізмів стимулювання.

У табл. 2.5 представлені ключові рекомендації щодо покращення мотиваційної системи, які можуть сприяти підвищенню рівня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Таблиця 2.5

Рекомендації щодо покращення мотиваційної системи ГУ ДПС у
Дніпропетровській області*

Індивідуальні плани розвитку	Визначення з керівником особистих цілей, навичок та напрямків професійного зростання.
Розширення можливостей гнучкої організації праці	Запровадження гнучкого графіка, дистанційної або змішаної роботи. Розгляд варіантів скороченого робочого дня для співробітників із високими показниками продуктивності.
Покращення корпоративної культури	Організація командних заходів (корпоративи, спортивні змагання, волонтерські ініціативи, колективна творчість, інтелектуальні ігри тощо).
Створення комфортного психологічного клімату	Профілактика вигорання, підтримка командної роботи, психологічні консультації.
Покращення умов праці	Модернізація робочих місць, удосконалення технічного забезпечення та забезпечення комфортних умов для виконання професійних обов'язків. Впровадження анонімних опитувань щодо задоволеності роботою та врахування пропозицій персоналу.
Тимчасові проєкти, ротація	Участь у проєктах або тимчасове виконання нових завдань задля розширення досвіду.
Персоналізоване визнання та подяки	Публічне або індивідуальне відзначення заслуг працівника, що формує відчуття значущості.
Використання елементів штучного інтелекту	Аналіз потреб персоналу, персоналізовані рекомендації з навчання, чат-боти.

*Складено автором самостійно

В Україні поки що повноцінна дистанційна робота в податковій не є поширеною, але окремі функції можна виконувати онлайн (такі як аналітика, консультації або обробка електронних звітів). Дистанційний формат роботи має відповідати специфіці посадових обов'язків, тому він є доцільним для аналітиків, ІТ-фахівців, консультантів та інших спеціалістів, чия діяльність не вимагає фізичної присутності в офісі.

Застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ) в управлінні персоналом у податкових органах відкриває нові можливості для вдосконалення мотиваційної системи завдяки персоналізації підходів до мотивації працівників. Так само, як ШІ використовується в маркетингу для аналізу поведінки клієнтів і формування індивідуальних пропозицій [40], у кадровій роботі такі технології можуть слугувати інструментом для визначення професійних інтересів, потреб і пріоритетів працівників. Наприклад, за допомогою цифрових аналітичних платформ можливо автоматично збирати зворотний зв'язок від персоналу, аналізувати їхню залученість, рівень задоволеності умовами праці та потребу в додаткових формах нематеріального заохочення.

Крім того, алгоритми здатні допомогти сформувати індивідуальні траєкторії розвитку, пропонуючи працівникам курси підвищення кваліфікації або участь у професійних програмах. Використання чат-ботів або персональних електронних кабінетів співробітника може сприяти більш ефективному прийняттю управлінських рішень та прискоренню внутрішньої комунікації, формуючи таке середовище, де кожен працівник відчуватиме власну значущість та підтримку. Таким чином, штучний інтелект може стати ефективним інструментом для реалізації персоналізованої системи мотивації в органах податкової служби.

Для вдосконалення механізмів стимулювання в ГУ ДПС у Дніпропетровській області доцільним є впровадження окремих елементів сучасних управлінських практик, зокрема тих, що використовуються в комерційному секторі. Одним із таких інструментів є система ключових

показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати результати праці працівників за об'єктивними критеріями. У контексті податкових служб запровадження індивідуальних KPI має сенс, оскільки значна частина завдань є вимірюваною та регламентованою. Це дає змогу забезпечити об'єктивне оцінювання результативності праці та мотивувати персонал до досягнення конкретних показників.

Використання елементів гейміфікації також може бути ефективним інструментом підвищення залученості працівників, особливо в умовах рутинного характеру окремих процесів. Цими елементами можуть бути внутрішні «досягнення», бали за участь у навчаннях чи ініціативах, система зворотного зв'язку через інтерактивні платформи або візуалізація прогресу працівника. Такі рішення сприяють зростанню зацікавленості та створенню дружнього змагання в колективі.

Крім того, доцільним є впровадження внутрішніх рейтингів. ГУ ДПС має багаторівневу організаційну структуру, що дозволяє вести рейтинги між підрозділами або окремими фахівцями. Регулярне оновлення таких рейтингів із можливістю публічного або частково відкритого доступу, а також моральне заохочення лідерів цих рейтингів (через подяки, грамоти та позитивні відгуки керівництва) можуть додатково стимулювати прагнення до розвитку. Головною умовою ефективного впровадження цих механізмів є забезпечення їх прозорості, справедливості та відповідності специфіці державної служби.

Запропоновані заходи не потребують значних фінансових ресурсів, проте здатні створити додаткову мотивацію, знизити рівень плинності кадрів і сприяти підвищенню загальної ефективності функціонування органу.

Отже, проведене дослідження дозволило проаналізувати чинну систему мотивації персоналу в ГУ ДПС у Дніпропетровській області, виявити її переваги й недоліки, а також визначити напрями для вдосконалення з урахуванням кращих практик, зокрема - комерційного

сектору. Порівняльний аналіз засвідчив, що попри стабільність та соціальні гарантії державної служби, мотиваційна система в ній залишається менш гнучкою та позбавленою сучасних нематеріальних інструментів стимулювання, які використовуються у комерційному секторі. У сучасних умовах некомерційні організації, зокрема ГУ ДПС, можуть значно виграти від вивчення досвіду комерційних структур у сфері мотивації персоналу.

Водночас, і в комерційних структурах часто спостерігається висока плинність кадрів, емоційне вигорання та брак довгострокових стимулів. Комерційний сектор також може почерпнути низку цінних підходів до мотивації персоналу з податкової служби. Одним із таких аспектів є відчуття суспільної значущості своєї роботи. Комерційним компаніям варто більше працювати над формуванням корпоративної культури, яка би надавала соціальну цінність праці кожного працівника. Також приватному сектору варто звернути увагу на практику формування довгострокової лояльності. Державні органи використовують такі механізми як надбавки за вислугу років, що мотивують працівників бути більш лояльними та залишатися у системі надовго.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що підвищення ефективності організації безпосередньо залежить від її здатності створювати сприятливі умови праці та заохочувати ініціативність персоналу. Запропоновані рекомендації спрямовані на формування гнучкої системи мотивації, здатної відповідати сучасним потребам. Реалізація таких ініціатив потенційно може зміцнити внутрішню культуру організації, підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити кадрову стабільність.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету кваліфікаційної роботи – проведення порівняльного аналізу систем мотивації персоналу в комерційних і некомерційних організаціях як складової системи управління персоналом та інструмента менеджменту. Відповідно до поставлених завдань сформульовано такі висновки:

1. Розкрито сутність мотивації персоналу та класифіковано основні форми мотивації в системі управління персоналом. Визначено, що мотивація персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування системи управління в будь-якій організації. Класифіковано основні форми мотивації: зовнішню та внутрішню, позитивну та негативну, матеріальну та нематеріальну.

2. Досліджено особливості формування мотиваційних систем в організаціях з різною метою діяльності. Обґрунтовано, що мета функціонування організації істотно впливає на формування її мотиваційної системи.

3. Проведено порівняльний аналіз мотиваційних підходів у комерційних і некомерційних організаціях, який дозволив виявити ключові відмінності в цілях і засобах мотиваційної політики. У комерційному секторі мотивація орієнтована на досягнення прибутку, продуктивності та індивідуальних результатів, що зумовлює домінування матеріальних стимулів та активне використання зовнішніх інструментів впливу. У некомерційній сфері, навпаки, переважає орієнтація на соціальну місію, стабільність та лояльність персоналу. Ключову роль відіграють нематеріальні чинники, пов'язані з ціннісною мотивацією, змістовністю діяльності та суспільною значущістю праці.

4. Проаналізовано сучасний стан системи мотивації у Головному управлінні Державної податкової служби у Дніпропетровській області. Досліджено, що в даній установі застосовуються методи як матеріальної,

так і нематеріальної мотивації. До основних складових чинної системи мотивації відносяться нормативно визначені матеріальні стимули; можливості для кар'єрного зростання в межах установленної ієрархії; професійне навчання та розвиток; визнання заслуг працівників, а також забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі. Така система дозволяє формувати базовий рівень мотивації персоналу, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних управлінських практик. Виявлено низку проблем у системі мотивації, серед яких – формалізм заохочення, обмеженість матеріальних ресурсів, нестача гнучких індивідуалізованих підходів, обмежені можливості кар'єрного зростання та високий рівень психологічного навантаження. Зазначені проблеми знижують рівень залученості персоналу та можуть впливати на стабільність кадрового складу.

5. Запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації з урахуванням специфіки державної служби. Запропоновано впровадження індивідуальних планів розвитку, розширення можливостей гнучкої організації праці, покращення умов праці, використання елементів штучного інтелекту. Зроблено акцент на необхідності розвитку нематеріальних стимулів, зокрема морального визнання, покращення корпоративної культури, участі у тимчасових проектах. Адаптація окремих елементів сучасної мотиваційної практики з комерційного сектора до умов державної служби може стати ефективним кроком до створення більш гнучкої системи управління персоналом.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2 (35). С. 90–95. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/279>.
2. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf.
3. Павлова І.І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 36. С. 212–217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2014_36_29.
4. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.
5. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>.
6. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М. Основи комерційної діяльності: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ. 2007. 379 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11316414.pdf>.
7. Малтиз В. В. Мотивація кадрів як основна складова управління персоналом на сучасних підприємствах : тези. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12847>.
8. Невідома К. О., Кривуля П. В. Розробка моделі ситуаційного аналізу та вибору KPI персоналу торговельного підприємства. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2023. №25. URL: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2023-25-14>.

9. Анічкіна О. В. КРІ – коли працівник інертний... *Науковий консалтинг та доброчесність: як обійти пастки?* : зб. наук. праць. 2024. С. 7–10. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/40336/1/Тези.pdf>.
10. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ . *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 291-295. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12\(1\)__72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12(1)__72).
11. Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика* : зб. наук. пр. / ред. А. М. Колот. Київ, 2017. Т. 2. С. 207–214. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c02d82c-fea1-499f-aeb9-5bee5c133638/content>.
12. Костецький В., Дудкін П. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5399>.
13. Семененко Ю. Гейміфікація у навчанні та мотивації працівників агропідприємств. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-861-876](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-861-876).
14. Саган О. В. Гейміфікація як сучасний освітній тренд. *Збірник наукових праць "Педагогічні науки"*. 2023. № 100. С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-2>.
15. Гейміфікація як засіб підвищення мотивації. Онлайн-школа англійської мови Englishdom: веб-сайт. URL: <https://www.englishdom.com/ua/blog/gejmifikaciya-yak-zasib-pidvishhennya-motivaciyi/>.
16. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2025. № 3. С. 7–14. URL: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1>.

17. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
18. Семененко О. Г. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. О. Г. Семененко, А. Ю. Доскоч. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 105-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_55_17.
19. Ciurescu N. The role and importance of Non-Profit Organizations. *Studies and scientific researches. Economics edition*. 2009. No. 14. URL: <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i14.35>.
20. Халецька А. Неприбуткові організації та їх значення в реалізації соціальної політики держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 3. 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=114>.
21. Legnerova K. Motivation in profit and non-profit organizations. *Relik | Reproduction of Human Capital | Prague University of Economics and Business | VŠE*. URL: <https://relik.vse.cz/2016/download/pdf/35-Legnerova-Katerina-paper.pdf>.
22. Красюк С.С. Удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації : кваліфікаційна бакалаврська робота. – Київ: КНЕУ, 2023. – 68 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44662>.
23. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII (з чинними змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n491>.
24. Жулавський, А. Ю., Гордієнко, В. П., Малько, Н. О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 68–75. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85675>.
25. Мотивація та заохочення державних службовців. *iFactor: веб-сайт*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>.

26. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців: веб-сайт. URL: <http://cppk.cv.ua/124.php>.
27. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. 4(4-5). С. 37-47. URL: <https://doi.org/10.15421/151617>.
28. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня та ін.; ред. Ю. Є. Петруня. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
29. Положення про Державну податкову службу України. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/pologennya/>.
30. Про затвердження Положення про Державну податкову службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 берез. 2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/227-2019-п>.
31. Автоматизація документообігу на підприємстві: чому це важливо. Softline: веб-сайт. URL: <https://www.softline.kiev.ua/news/avtomatyzatsiia-dokumentooobihu-na-pidpriemstvi-chomu-tse-vazhlyvo.html>.
32. Цюцяк А., Цюцяк І., Цюцяк В. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 48-55. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf>.
33. Результати діяльності ГУ ДПС у Дніпропетровській області. URL: <https://dp.tax.gov.ua/diialnist/zabezpechennya-nadhodjen/>.
34. Публічний звіт Головного управління ДПС у Дніпропетровській області за 2024 рік. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. 2025. URL: [Publ_chniy_zv_t_2024.pdf](#).
35. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА Головного управління ДПС у Дніпропетровській області. URL: <https://dp.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/>.

36. Організаційна структура та її візуалізація [Електронний ресурс]. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/organizaczijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/>.

37. Перелік нових ДПІ у розрізі адміністративних районів Дніпропетровської області. URL: <https://pidgorodne.otg.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/novini/perelik-novykh-dpi-u-rozrizi-administratyvnykh-raioniv-dnipropetrovskoi-oblasti>.

38. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт за результатами анкетування державних службовців щодо застосування гнучкого режиму робочого часу. URL: <https://surl.gd/ebbx dz>.

39. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про організацію роботи державних органів в умовах воєнного стану» від 12.04.2022 р. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF>.

40. Соколова А., Олексієнко Р. Можливості сучасної інформаційної логістики щодо організації етичної персоналізованої маркетингової діяльності. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2024. С. 282–284.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ГУ ДПС у Дніпропетровській області

№ з/п	Назва структурного підрозділу
1	2
1	Керівництво
	Начальник
	Заступник начальника
	Заступник начальника
	Заступник начальника
	Заступник начальника
2	Управління організації роботи
	Відділ організації та планування роботи
	Відділ моніторингу та контролю
	Відділ організації документування і роботи з документами
	Відділ розгляду звернень громадян та доступу до публічної інформації
3	Управління оподаткування юридичних осіб
	Відділ аналітичної роботи
	Відділ контролю за відшкодуванням ПДВ
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб інших галузей
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузі діяльності у сфері адміністративного і допоміжного обслуговування
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузі інформації та телекомунікації
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузях постачання електроенергії, газу та водопостачання
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузі операцій з нерухомим майном
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності та класах виробництва металевих виробів
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у класах неспеціалізованої оптової торгівлі
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у класах роздрібної торгівлі та іншої торгівлі
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у класах оптової торгівлі
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у класі вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузі переробної промисловості (крім класів харчової промисловості та класів виробництва металевих виробів)
	Відділ податків і зборів з юридичних осіб у галузях будівництва, добувної промисловості і розроблення кар'єрів та класах ремонту і технічного обслуговування машин, устаткування, виробів, харчової промисловості
4	Управління правового забезпечення
	Відділ правового супроводження діяльності
	Відділ супроводження судових спорів із загальних питань

Продовження додатку А

	Відділ супроводження судових спорів щодо відмови у реєстрації податкових накладних
	Відділ супроводження судових спорів за позаплановими перевітками
	Відділ супроводження судових спорів за плановими перевітками
	Відділ супроводження судових спорів за перевітками з питань адм. податку на додану вартість
	Відділ супроводження судових спорів за камеральними перевітками та з адміністрування місцевих податків і зборів з фізичних осіб
	Відділ інформаційно-аналітичної роботи
5	Управління податкового аудиту
	Відділ перевірок платників основних галузей економіки
	Відділ перевірок у сфері матеріального виробництва
	Відділ перевірок у сфері торгівлі
	Відділ перевірок інших галузей економіки
	Відділ позапланових перевірок ризикових платників
	Відділ перевірок з питань відшкодування ПДВ
	Відділ позапланових перевірок з інших податків
	Відділ фактичних перевірок
	Відділ перевірок фінансових операцій
	Відділ якості перевірок
	Відділ координації, звітності та аналізу
	Відділ перевірок у сфері агропромислового комплексу
	Відділ перевірок у галузі виробництва хімічної продукції
	Відділ перевірок у сфері обслуговування добувної промисловості та металургійного виробництва
6	Управління запобігання фінансовим операціям, пов'язаним з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом
	Відділ аналітичної роботи та координації, перевірок сумнівних фінансових операцій
	Відділ взаємодії з правоохоронними органами та фінансовим сектором
7	Управління контролю за підакцизними товарами
	Відділ контролю за виробництвом та обігом спирту, спиртовмісної продукції, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах
	Відділ контролю за виробництвом та обігом пального
	Відділ обслуговування акцизних складів та податкових постів
	Відділ ліцензування торгівлі підакцизними товарами та зберігання пального
	Відділ адміністрування акцизного податку
	Сектор контролю за обігом марки акцизного податку
8	Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
	Відділ оплати праці
	Відділ бюджетування
	Сектор обліку єдиного внеску

Продовження додатку А

	Управління персоналу
	Відділ кадрового адміністрування
	Відділ розвитку персоналу
	Сектор ведення військового обліку та забезпечення службовими посвідченнями
9	Управління податковихсервісів
	Відділ обліку платників та об'єктів оподаткування, ведення реєстрів
	Відділ реєстрації за окремими видами податків
	Відділ ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків
	Відділ розгляду звернень державних органів
	Відділ податкових сервісів
	Сектор організаціїроботи ЦОП та надання адміністративних послуг
10	Управління по роботі з податковим боргом
	Відділ моніторингу та інформаційно-аналітичного забезпечення
	Відділ організації стягнення боргу та роботи з безхазяйним майном
	Відділ погашення боргу з фізичних осіб та заборгованості з ЄСВ
	Відділ супроводження судових спорів щодо банкрутства та стягнення заборгованості
	Правобережний відділ по роботі з податковим боргом
	Придніпровський відділ по роботі з податковим боргом
	Новомосковський відділ по роботі з податковим боргом
	Павлоградський відділ по роботі з податковим боргом
	Кам'янський відділ по роботі з податковим боргом
	Криворізький відділ по роботі з податковим боргом
11	Відділ з питань запобігання та виявлення корупції
12	Відділ охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації
13	Управління інфраструктури та господарського забезпечення
	Відділ матеріально-технічного забезпечення
	Відділ експлуатації майна
	Сектор зв'язку та транспортного забезпечення
14	Управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків
	Відділ прогнозу, аналізу та звітності
	Відділ моніторингу операцій та ризиків
	Відділ роботи з ризиками
15	Управління економічного аналізу
	Відділ організації та моніторингу виконання показників доходів
	Відділ обліку платежів та зведеної звітності
	Інформаційно-аналітичний відділ, прогнозування та аналізу доходів місцевих бюджетів
	Відділ контролю обліково-звітних показників
16	Управління інформаційних технологій

Продовження додатку А

	Відділ супроводження інформаційних систем
	Відділ адміністрування баз даних
	Відділ технічної підтримки та електронного документообігу
	Сектор адміністраторів безпеки та адміністрування служби каталогів
	Правобережний відділ інформаційних технологій
	Кам'янський сектор інформаційних технологій
	Криворізький сектор інформаційних технологій
17	Управління реєстрації користувачів
	Перший відділ
	Другий відділ
18	Управління трансфертного ціноутворення
	Відділ контрольованих операцій
	Відділ контролю міжнародної діяльності
19	Управління оподаткування фізичних осіб
	Відділ адміністрування податку на доходи фізичних осіб, податків з громадян та осіб, які провадять незалежну професійну діяльність
	Відділ адміністрування податків і зборів з фізичних осіб – підприємців
	Сектор адміністрування єдиного внеску
	Відділ адміністрування податку на майно та місцевих зборів з фізичних осіб
	Відділ координації та інформаційно-аналітичного забезпечення
	Відділ розгляду звернень платників податків
	Відділ планових перевірок оподаткування фізичних осіб
	Відділ позапланових перевірок оподаткування фізичних осіб
	Відділ перевірок податкових агентів
	Правобережний відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Соборний відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Придніпровський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Новомосковський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Павлоградський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Кам'янський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Криворізький відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
	Нікопольський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок
20	Управління інформаційної взаємодії
	Відділ пресслужби та адміністрування субсайту
	Відділ комунікацій з громадськістю
21	Дніпровська державна податкова інспекція

Продовження додатку А

	Правобережний відділ обслуговування платників
	Лівобережний відділ обслуговування платників
	Сектор обліку платників, об'єктів оподаткування та ведення реєстрів
	Сектор надання адміністративних послуг, організації роботи та документообігу
	Солонянський сектор обслуговування платників
	Царичанський сектор обслуговування платників
22	Кам'янська державна податкова інспекція
	Відділ обліку платників, об'єктів оподаткування та ведення реєстрів
	Відділ надання адміністративних послуг, організації роботи та документообігу

Додаток Б

Перелік нових ДПІ у розрізі адміністративних районів
Дніпропетровської області

Код нової ДПІ	Назва ДПІ	Код старої ДПІ	Назва старої ДПІ
0462	Дніпровська ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	461	АМУР-НИЖНЬОДНІПРОВСЬКА ДПІ (АМУР-НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		462	ШЕВЧЕНКІВСЬКА ДПІ (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		463	СОБОРНА ДПІ (СОБОРНИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		464	ЛІВОБЕРЕЖНА ДПІ (ІНДУСТРІАЛЬНИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		465	ПРАВОБЕРЕЖНА ДПІ (ЦЕНТРАЛЬНИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		466	ПРАВОБЕРЕЖНА ДПІ (ЧЕЧЕЛОВСЬКИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		467	ПРАВОБЕРЕЖНА ДПІ (НОВОКОДАЦЬКИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		468	ЛІВОБЕРЕЖНА ДПІ (САМАРСЬКИЙ Р-Н М.ДНІПРА)
		430	СОЛОНЯНСЬКА ДПІ (СОЛОНЯНСЬКИЙ Р-Н)
		433	ЦАРИЧАНСЬКА ДПІ (ЦАРИЧАНСЬКИЙ Р-Н)
		426	ПЕТРИКІВСЬКА ДПІ (ПЕТРИКІВСЬКИЙ Р-Н)
		417	ДНІПРОВСЬКА ДПІ (ДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н)
403	Кам'янська ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	401	ВІЛЬНОГІРСЬКА ДПІ (М.ВІЛЬНОГІРСЬК)
		403	КАМ'ЯНСЬКА ДПІ (М.КАМ'ЯНСЬКЕ)
		404	ЖОВТОВОДСЬКА ДПІ (М.ЖОВТІ ВОДИ)
		428	П'ЯТИХАТСЬКА ДПІ (П'ЯТИХАТСЬКИЙ Р-Н)
		419	КРИНИЧАНСЬКА ДПІ (КРИНИЧАНСЬКИЙ Р-Н)
		416	ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКА ДПІ (ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н)
482	Криворізька ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	481	КРИВОРІЗЬКА ПІВНІЧНА ДПІ (ДОВГІНЦІВСЬКИЙ Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
		482	КРИВОРІЗЬКА ПІВДЕННА ДПІ (ЦЕНТРАЛЬНО-МІСЬКИЙ Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
		483	КРИВОРІЗЬКА ПІВНІЧНА ДПІ (ПОКРОВСЬКИЙ Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
		484	КРИВОРІЗЬКА ПІВДЕННА ДПІ (МЕТАЛУРГІЙНИЙ Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
		485	КРИВОРІЗЬКА ПІВДЕННА ДПІ (ІНГУЛЕЦЬКИЙ Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
		486	КРИВОРІЗЬКА ПІВНІЧНА ДПІ (САКСАГАНСЬКИЙ Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
		487	КРИВОРІЗЬКА ПІВНІЧНА ДПІ (ТЕРНІВСЬКИЙ

			Р-Н М.КРИВИЙ РІГ)
Продовження додатку Б			
		431	СОФІЇВСЬКА ДПІ (СОФІЇВСЬКИЙ Р-Н)
		434	ШИРОКІВСЬКА ДПІ (ШИРОКІВСЬКИЙ Р-Н)
		418	КРИВОРІЗЬКА ДПІ (КРИВОРІЗЬКИЙ Р-Н)
		414	АПОСТОЛІВСЬКА ДПІ (АПОСТОЛІВСЬКИЙ Р-Н)
407	Нікопольська ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	406	МАРГАНЕЦЬКА ДПІ (М.МАРГАНЕЦЬ)
		407	НІКОПОЛЬСЬКА ДПІ (М.НІКОПОЛЬ)
		409	ДПІ У М.ПОКРОВІ (М.ПОКРОВ)
		422	НІКОПОЛЬСЬКА ДПІ (НІКОПОЛЬСЬКИЙ Р-Н)
		432	ТОМАКІВСЬКА ДПІ (ТОМАКІВСЬКИЙ Р-Н)
408	Новомосковська ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	408	НОВОМОСКОВСЬКА ДПІ (М.НОВОМОСКОВСЬК)
		423	НОВОМОСКОВСЬКА ДПІ (НОВОМОСКОВСЬКИЙ Р-Н)
		420	МАГДАЛИНІВСЬКА ДПІ (МАГДАЛИНІВСЬКИЙ Р-Н)
410	Павлоградська ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	410	ПАВЛОГРАДСЬКА ДПІ (М.ПАВЛОГРАД)
		424	ПАВЛОГРАДСЬКА ДПІ (ПАВЛОГРАДСЬКИЙ Р-Н)
		435	ЮР'ІВСЬКА ДПІ (ЮР'ІВСЬКИЙ Р-Н)
		413	ТЕРНІВСЬКА ДПІ (ТЕРНІВСЬКИЙ Р-Н)
412	Синельниківська ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області	412	СИНЕЛЬНИКІВСЬКА ДПІ (СИНЕЛЬНИКІВСЬКИЙ Р-Н)
		429	СИНЕЛЬНИКІВСЬКА ДПІ (М.СИНЕЛЬНИКОВЕ)
		415	ВАСИЛЬКІВСЬКА ДПІ (ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Р-Н)
		421	МЕЖІВСЬКА ДПІ (МЕЖІВСЬКИЙ Р-Н)
		425	ПЕТРОПАВЛІВСЬКА ДПІ (ПЕТРОПАВЛІВСЬКИЙ Р-Н)
		427	ПОКРОВСЬКА ДПІ (ПОКРОВСЬКИЙ Р-Н)
		411	ПЕРШОТРАВЕНСЬКА ДПІ (ПЕРШОТРАВЕНСЬКИЙ Р-Н)