

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз організаційно-управлінської структури організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Марченко Дар'я Миколаївна

Керівник: Олексієнко Р.Ю., к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Марченко Д. М. Аналіз організаційно-управлінської структури організації.

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

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу організаційно-управлінської структури державної установи на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області. Метою роботи є дослідження чинної організаційної структури управління, виявлення основних проблем у внутрішніх управлінських процесах та формування рекомендацій щодо оптимізації для підвищення ефективності діяльності органу.

У межах дослідження поставлено та розв'язано ряд завдань: визначено теоретичні основи організаційно-управлінських структур; охарактеризовано основні моделі управління в державному секторі; проведено організаційно-економічну характеристику ГУ ДПС у Дніпропетровській області; здійснено аналіз існуючої системи управління та взаємодії структурних підрозділів; виявлено недоліки у функціонуванні структури та надано обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінок, з них основного тексту – 68 сторінок. Робота містить 11 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

Ключові слова: організаційно-управлінська структура, податкові органи, ГУ ДПС, оптимізація, ефективність управління.

ABSTRACT

Marchenko D. M. Analysis of the organizational and management structure of the organization.

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

The qualification work is devoted to the analysis of the organizational and managerial structure of a state institution using the example of the Main Directorate of the State Tax Service in the Dnipropetrovsk region. The purpose of the work is to study the current organizational structure of management, identify the main problems in internal management processes and formulate recommendations for optimization to increase the efficiency of the body's activities.

Within the framework of the study, a number of tasks were set and solved: the theoretical foundations of organizational and managerial structures were determined; the main models of management in the public sector were characterized; an organizational and economic characteristic of the Main Directorate of the State Tax Service in the Dnipropetrovsk region was carried out; an analysis of the existing management system and interaction of structural units was carried out; shortcomings in the functioning of the structure were identified and substantiated proposals for its improvement were provided.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used and appendices. The total volume of the work is 72 pages, of which the main text is 68 pages. The work contains 11 tables and 3 figures. The list of sources used includes 51 items.

Keywords: organizational and managerial structure, tax authorities, State Tax Service, optimization, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1.Поняття та значення організаційно-управлінської структури підприємства.....	6
1.2.Класифікація організаційно-управлінських структур.....	11
1.3.Принципи побудови та функціонування організаційної – управлінської структури організації.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ПОКРАЩЕННЯ.....	27
2.1.Загальна характеристика ГУ ДПС у Дніпропетровській області.....	27
2.2.Аналіз ефективності існуючої організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області.....	38
2.3.Шляхи вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства.....	52
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	64

ВСТУП

Аналіз організаційно-управлінської структури є важливим елементом управління будь-якою організацією. У сучасних умовах швидких змін в економіці, розвитку інформаційних технологій, а також зростаючих вимог до ефективності роботи органів державної влади, важливою стає роль правильної організації управлінських процесів. Однією з таких організацій є органи державної податкової служби України, які виконують функції збору податків та контролю за їх сплатою, що є основою для забезпечення фінансової стабільності держави. На прикладі Головного управління Державної податкової служби (ГУ ДПС) у Дніпропетровській області, ця тема набуває особливої актуальності, оскільки саме від ефективності управлінської структури залежить здатність органів податкової служби своєчасно і якісно реагувати на потреби платників податків та забезпечувати стабільне надходження податкових коштів до бюджету.

Актуальність дослідження організаційно-управлінської структури органів державної податкової служби обумовлена низкою факторів. По-перше, сучасна податкова система України потребує реформування та оптимізації для забезпечення її більш ефективної діяльності. По-друге, необхідність у вдосконаленні управлінських процесів у державних органах обумовлена високими вимогами до прозорості та ефективності функціонування державної служби. ГУ ДПС у Дніпропетровській області є важливою ланкою в системі забезпечення виконання податкових зобов'язань підприємств і фізичних осіб, і тому вдосконалення його організаційної структури має прямий вплив на якість надання послуг платникам податків. Удосконалення внутрішніх процесів дозволить підвищити рівень задоволеності громадян та бізнесу, знизити адміністративне навантаження і підвищити ефективність державного управління в цілому.

Метою цієї дипломної роботи є аналіз організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області, виявлення проблем та розробка шляхів її вдосконалення для забезпечення більш ефективної роботи органу в контексті сучасних вимог до органів державного управління.

Об'єктом дослідження є організаційно-управлінська структура Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області.

Предметом дослідження є внутрішні процеси управління, функціональна структура підрозділів, механізми взаємодії в межах органу, а також зовнішні фактори, які впливають на ефективність функціонування менеджменту органу ДПС.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- ~ описати основні складові організаційно-управлінської структури гу дпс у дніпропетровській області;
- ~ виявити проблеми, що існують в поточній організаційній структурі та управлінських процесах;
- ~ проаналізувати основні чинники, що впливають на ефективність роботи гу дпс;
- ~ оцінити можливості для вдосконалення організаційної структури і управлінських процесів на основі сучасних теоретичних підходів і практичного досвіду;
- ~ розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури гу дпс у дніпропетровській області.

Для реалізації поставлених завдань використовуються різні *методи дослідження*:

Метод аналізу і синтезу — для вивчення існуючих теоретичних підходів до організаційно-управлінської структури та їх застосування до

аналізу діяльності ГУ ДПС; метод порівняння — для порівняння структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області з аналогічними органами в інших регіонах України; метод інтерв'ю та опитувань — для збору інформації про внутрішні проблеми та перешкоди в роботі від співробітників органу і платників податків; метод моделювання — для розробки пропозицій щодо оптимізації організаційної структури на основі наявних даних.

Теоретичне значення роботи полягає в розширенні знань про організаційно-управлінську структуру органів державної податкової служби, а також в аналізі сучасних підходів до оптимізації управлінських процесів в державних установах. *Практичне значення* дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо покращення роботи ГУ ДПС у Дніпропетровській області, що може бути використано як на рівні цього органу, так і в інших регіональних підрозділах ДПС України. Крім того, результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових розробок в галузі державного управління та вдосконалення податкової системи України.

Таким чином, дипломна робота сприятиме розширенню теоретичних знань з питань організації управлінських структур у державних установах і практичному вдосконаленню роботи органів ДПС, що є актуальним для забезпечення стабільності фінансової системи країни.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.1. Поняття та значення організаційно-управлінської структури підприємства

В умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується високою динамічністю, складністю та конкуренцією, питання ефективного управління підприємством набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників, що визначає успішність управлінських процесів, є наявність чітко сформованої організаційно-управлінської структури, яка відображає логіку побудови підприємства, регламентує розподіл повноважень, відповідальності, функцій і завдань між його структурними підрозділами та працівниками [3, с.166].

У сучасних умовах ведення бізнесу ключовим чинником, який визначає результативність діяльності підприємства, є ефективно функціонуюча та грамотно побудована організаційна структура. Вона є основою системи управління підприємством. Від правильного проєктування та результативної роботи цієї структури залежить, наскільки оперативно та якісно ухвалюються управлінські рішення, а отже – й загальна ефективність підприємства.

П. Друкер акцентував, що в сучасному промисловому середовищі важливим є не стільки прибуток, скільки зусилля, які витрачає організація на його досягнення. Чим менше ресурсів необхідно для досягнення бажаних результатів, тим більш ефективною є діяльність підприємства. Це підкреслює роль організаційної структури як інструменту для оптимізації витрат і зусиль.

Організаційна структура управління є базовим поняттям у менеджменті, що нерозривно пов'язане з цілями, функціями, управлінськими процесами та розподілом повноважень між керівниками. Варто зазначити, що існують різні трактування цього терміна, що відображено в таблиці 1.

Загалом, більшість науковців погоджуються з тим, що організаційна структура управління — це впорядкована система підрозділів, які здійснюють управління організацією. Деякі дослідники акцентують на її ролі як форми взаємодії управлінських елементів. З нашої точки зору, ця структура є важливою частиною системи управління підприємством [12, с. 70].

Найбільш розгорнуте визначення запропонував Б. Мільнер, який вбачає в ній динамічний розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності — як формальний, так і неформальний. Цей процес постійно відтворюється у взаємодії між людьми, у вигляді встановлення зв'язків, впливів і відносин, що змінюються з часом, часто непомітно, але іноді суттєво.

Інші вчені описують організаційну структуру як систему управлінських органів, що керують діяльністю підприємства, або як певну підпорядкованість організаційних ланок і одиниць, кожна з яких виконує свої функції в межах загального управління [5, с. 17].

Узагальнивши підходи різних авторів, пропонуємо власне визначення. Організаційна структура управління — це цілісна, ієрархічно побудована система, що об'єднує впорядковані підрозділи та рівні управління, забезпечує ефективну комунікацію між ними і сприяє успішному функціонуванню підприємства шляхом взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Для глибшого розуміння цього поняття доцільно далі розглянути типологію організаційних структур управління.

Таблиця 1.1.

Інтерпритація терміна «організаційна структура підприємства»*

Автор (джерело)	Розширене трактування терміна «Організаційна структура управління»
Т. Акімова [1, с. 197]	Організаційна структура розглядається як упорядкована система взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які спільно забезпечують стабільне функціонування і цілісний розвиток організації. Вона є каркасом, що підтримує динамічну рівновагу між підрозділами.
І. Борисенко, Н. Дикань [6, с. 151]	Структура управління трактується як набір організаційних одиниць з чітким визначенням функцій, які вони виконують, їх взаємозв'язків і субординації. Вона формує архітектуру управлінського апарату.
В. Золотов, Н. Федорова [8, с. 6]	Автори описують структуру як чітко впорядковану систему взаємодії елементів управління, з урахуванням їх місця, ролі, міцності взаємозв'язків і загальної спрямованості на досягнення стратегічних цілей організації.
К. Козлова [9]	Організаційна структура розглядається як соціальна система, що складається з самостійних, але взаємопов'язаних управлінських одиниць і посад. Взаємодія між ними підтримується інформаційно-комунікаційними технологіями та економічними інструментами стимулювання.
Н. Мартиненко [13, с. 359]	Під організаційною структурою мається на увазі система управлінських задач, які розподілені між різними підрозділами та рівнями і спрямовані на досягнення підприємницьких цілей через узгоджену взаємодію.
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [14]	Ефективна організаційна структура — це така, що оптимізує взаємодію з зовнішнім середовищем, сприяє раціональному використанню ресурсів, продуктивному розподілу функцій та досягненню цілей з максимальною ефективністю.
А. Райченко [17, с. 38]	Структура трактується як результат практичної управлінської діяльності в межах організації, яка виступає соціальною системою, що координує зусилля працівників.
В. Веснін [3, с. 217]	Організаційна структура — це наслідок поділу праці, результатом якого є створення взаємопов'язаних управлінських підрозділів із чіткими функціями.
Н. Дикань, І. Борисенко [6, с. 150]	Визначають структуру як ключову категорію менеджменту, яка формує ієрархічні зв'язки між ланками управління і визначає логіку управлінської взаємодії.
Л. Дідковська [5, с. 137]	Розглядає структуру як частину господарського механізму, що відображає економічні процеси всередині підприємства й відповідає особливостям його розвитку.
О. Кузьмін, О. Мельник [11, с. 331]	Описують її як систему управлінських рівнів і підрозділів, між якими встановлені певні взаємозв'язки для реалізації функцій управління.

*Створено автором на основі [7;11;13]

Організаційно-управлінська структура підприємства розглядається як упорядкована система елементів управління, що включає різні рівні управлінського апарату, відділи, служби, посади й робочі місця, які об'єднані горизонтальними та вертикальними зв'язками. Вона покликана забезпечити оптимальну взаємодію між усіма елементами системи, створити передумови для ефективного функціонування підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів, а також реалізації його стратегічних і тактичних цілей.

Організаційна структура управління, як складова загальної системи менеджменту, виконує важливу функцію — створює формальні канали комунікації та управління, що дозволяють координувати дії, контролювати виконання завдань і приймати обґрунтовані рішення. Вона є основою для встановлення субординації, делегування повноважень, розподілу ресурсів, побудови логістичних і виробничих процесів, формування корпоративної культури [12, с. 70].

У теорії та практиці управління розрізняють декілька базових типів організаційних структур, кожен з яких має свої переваги, недоліки та сфери застосування:

- ~ лінійна структура управління є однією з найпростіших форм і передбачає наявність прямого підпорядкування всіх виконавців одному керівнику. Така модель є ефективною у невеликих організаціях з однотипною діяльністю;
- ~ функціональна структура передбачає поділ повноважень за напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо) й дозволяє більш глибоко спеціалізувати управлінські функції;
- ~ лінійно-функціональна структура поєднує переваги обох вищезгаданих типів і передбачає, що виконавці підпорядковуються як лінійним керівникам, так і функціональним спеціалістам;

матрична структура управління характерна для організацій, які одночасно реалізують декілька проектів. У такій структурі працівники мають подвійне підпорядкування — проектному менеджеру і керівнику функціонального напрямку;

дивізіональна структура формується за територіальним, продуктовим або ринковим принципом, що дозволяє кожному підрозділу діяти як відносно автономна одиниця [22, с. 112].

Правильно сформована організаційно-управлінська структура повинна відповідати таким критеріям, як раціональність, гнучкість, адаптивність, економічність, прозорість та ефективність. Вона має не лише регламентувати поточну діяльність підприємства, а й створювати умови для його стратегічного розвитку, здатності до інновацій, зростання конкурентоспроможності.

Отже, організаційно-управлінська структура є фундаментом управлінської діяльності, оскільки вона формує каркас, на якому вибудовується вся система взаємодії всередині підприємства. Її значення полягає у тому, що вона забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів управління, оптимізує інформаційні потоки, сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень і дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, організаційно-управлінська структура є не лише адміністративною схемою, але й важливою передумовою стійкості та конкурентоспроможності підприємства, що значною мірою визначає його економічну результативність, ефективність управління персоналом та здатність до інноваційного розвитку.

1.2.Класифікація організаційно-управлінських структур

Організаційно-управлінська структура підприємства визначає логіку побудови управлінської системи, регламентує взаємозв'язки між її елементами та забезпечує ефективне функціонування організації. Вибір структури управління значною мірою зумовлює результативність діяльності підприємства, його адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, швидкість ухвалення рішень, ефективність комунікацій та рівень мотивації персоналу [14, с. 377].

Класифікація дозволяє узагальнити накопичений досвід щодо побудови організаційної структури підприємств і визначити можливі напрями їх реорганізації. Водночас слід зазначити, що серед науковців немає усталеної термінології чи єдиного підходу до класифікаційної ознаки, яка могла б систематизувати все різноманіття існуючих структурних моделей.

У наукових джерелах досить поширеною є класифікація організаційних структур за принципом управлінських зв'язків і підпорядкування. Наприклад, Б. Мільнер поділяє їх на лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, програмно-цільові, матричні та централізовані чи координаційні типи.

В. Царський вважає основною відмінністю між структурами способ організації взаємозв'язків між їх елементами. За цією ознакою він виділяє лінійні, лінійно-штабні, дивізійні, функціональні, матричні та проектні структури.

Н. Дикань та І. Борисенко розмежовують організаційні структури на два типи – бюрократичні та адаптивні. До бюрократичних вони зараховують лінійні, лінійно-функціональні (комбіновані), дивізійні (продуктові, споживацько-орієнтовані, регіональні), а до адаптивних – проектні, матричні та конгломератні структури.

На думку В. Весніна, існують так звані жорсткі організаційні структури, які, на його погляд, узгоджуються з класифікаціями попередніх дослідників. Проте він також виділяє сітьові структури, які бувають внутрішньо або зовнішньо орієнтованими, стабільними та динамічними. Ми ж вважаємо, що сітьові структури більше відповідають адаптивному типу. У свою чергу, Г. Осовська та О. Осовський у межах адаптивних структур виокремлюють проектні, матричні, програмно-цільові та фрагментарні моделі.

М. Мартиненко, базуючись на вищезгаданих класифікаціях, поділяє організаційні структури управління на чотири основні типи: лінійно-функціональні (функціональні), дивізійні, матричні та конгломератні.

І. Ансофф пропонує класифікувати організаційні структури за характером реакції підприємства: виробнича, конкурентна, інноваційна, підприємницька та адміністративна. Кожному типу відповідає окрема управлінська форма, яку обирають відповідно до управлінської моделі підприємства чи змін у його зовнішньому середовищі. Це дає змогу керівництву вибудувати структуру, що найкраще відповідає обраній реакції.

На нашу думку, для ефективної класифікації організаційних структур управління однієї ознаки – взаємозв'язку між структурними елементами – недостатньо. Існує низка характеристик, за якими можна проводити класифікацію: спосіб реагування на внутрішні та зовнішні фактори, стратегічна орієнтація управління, стабільність кадрового складу, а також методи групового вирішення проблем [3, с. 167].

Одним із ключових аспектів, який необхідно враховувати під час формування організаційної структури підприємства чи установи, є вибір оптимального рівня централізації управління. Саме правильне визначення співвідношення між централізованими та децентралізованими елементами структури значною мірою впливає на загальну ефективність

функціонування організації, на здатність керівництва приймати зважені, компетентні та своєчасні управлінські рішення.

З огляду на це, важливо розглядати ступінь централізації як одну з основних ознак, за якими класифікуються організаційні структури управління. У широкому сенсі централізація означає зосередження управлінських повноважень у центральних підрозділах або у вищого керівництва, тоді як децентралізація передбачає передачу частини повноважень на нижчі рівні управління або окремим підрозділам. Відповідно до цієї класифікації, організаційні структури можна умовно поділити на централізовані та децентралізовані [7, с. 52].

Централізовані моделі управління мають низку переваг. До їхніх основних сильних сторін належать ефективна координація дій усіх структурних підрозділів, чіткий контроль за виконанням рішень, можливість концентрації фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації великих проєктів, а також активне використання професійного досвіду й знань фахівців центрального апарату управління, що можуть бути ефективно поширені по всій організаційній структурі. Проте централізовані системи не позбавлені й суттєвих недоліків. Зокрема, до них належать низький рівень ініціативності серед виконавців, повільна реакція на зміни зовнішнього середовища, слабка гнучкість та обмежені можливості для локального прийняття рішень.

Натомість децентралізовані організаційні структури дозволяють розширити управлінську автономію підрозділів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах власної діяльності, стимулює прояв ініціативи, дає змогу оперативно приймати рішення без надмірної залежності від центрального керівництва. Менеджери в таких структурах можуть зосереджуватися на вузькоспеціалізованих питаннях, більш ефективно вирішувати проблеми, з якими стикаються щоденно. Крім

того, до процесу ухвалення рішень залучаються саме ті фахівці, які безпосередньо мають справу з конкретною ситуацією [10, с. 95].

З огляду на потребу у балансі між централізацією та децентралізацією, в сучасних умовах усе більшої популярності набуває підхід до побудови рецентралізованих структур. Рецентралізація не заперечує децентралізації, а скоріше комбінує їхні елементи, концентруючи окремі повноваження лише в межах певної функції або напрямку діяльності. Такий підхід дозволяє більш ефективно управляти складними процесами, зберігаючи при цьому гнучкість і адаптивність системи.

У науковій літературі існує багато підходів до класифікації організаційних структур. Зокрема, за критерієм підпорядкування та управлінського принципу Б. Мільнер виділяє такі типи: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури, а також структури централізованого й координаційного типу. І. Герчикова доповнює цей перелік, включаючи проектні, групові та дивізіональні структури. У свою чергу, В. Франчук наголошує на лінійній, лінійно-функціональній, лінійно-штабній та програмно-цільовій структурах.

Цінними є також підходи, запропоновані Т. Мостенською та В. Кудіною. Вони розглядають класифікацію організаційних структур не лише через призму управління та підпорядкування, а й з позиції характеру внутрішніх зв'язків. Авторки виділяють лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, матричні, дивізіональні та множинні структури. Окрему увагу вони приділяють кількості управлінських рівнів, розділяючи структури на плоскі (тобто прості, з одним рівнем управління) та ієрархічні (складні, з багаторівневою побудовою). Схожий підхід використовує В. Герасенко, який пропонує термін «пірамідальні структури» для позначення багаторівневих систем [6, с. 113].

Окремо варто зупинитися на концепції, запропонованій Н. Бондар, яка ділить організаційні структури управління на два ключові типи: механістичні та органічні. Перші — це традиційні, ієрархічні, бюрократичні моделі з високим ступенем формалізації правил, чіткою вертикаллю влади та централізованим прийняттям рішень. До них належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна і лінійно-штабна структури. Органічні ж структури, навпаки, характеризуються гнучкістю, адаптивністю, децентралізацією та активною участю працівників у процесі управління. Вони здатні швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізують формальні бар'єри та відрізняються малою кількістю ієрархічних рівнів. До них належать дивізійні, матричні, проектні, множинні структури.

Важливим також є аналіз здатності організаційних структур реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Існує п'ять основних типів таких реакцій: виробнича (орієнтована на мінімізацію собівартості), конкурентна (забезпечення прибутковості в умовах конкуренції), інноваційна (впровадження нових продуктів), підприємницька (довгострокове зростання) та адміністративна (створення нових потенціалів і адаптація). Кожен з цих типів вимагає відповідної організаційної побудови, що повинна бути динамічною, гнучкою і здатною до трансформації відповідно до потреб часу.

У сучасній науковій літературі, присвяченій проблематиці організації управлінських процесів, усе більше уваги приділяється питанням класифікації організаційних структур. Зокрема, науковець В. Герасенко обґрунтовує необхідність використання розширеної системи класифікаційних ознак для глибшого аналізу типології організаційних структур управління. На його думку, традиційні параметри, такі як принципи управління, підпорядкованість і кількість рівнів, хоч і залишаються базовими, вже не забезпечують повної картини організаційної

складності в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої інституційної гнучкості [20, с. 111].

У цьому контексті вчений пропонує низку додаткових ознак, які дозволяють всебічно охарактеризувати тип організаційної структури.

По-перше, важливою характеристикою є рівень цілісності розподілу відповідальності між організаційними ланками. Цей аспект дозволяє виокремити структури, в яких домінує індивідуальне прийняття управлінських рішень (тобто відповідальність зосереджується в одній особі), та ті, де прийняття рішень здійснюється колегіально, у межах групи чи команди, що, як правило, сприяє більш зваженим і демократичним управлінським процесам.

Другий критерій стосується принципу, за яким здійснюється поділ організаційної системи на окремі підрозділи. Тут ідеться про поділ на функціональні (орієнтовані на виконання спеціалізованих управлінських функцій), продуктові (зосереджені на конкретних товарах або послугах), регіональні (розмежовані за географічною ознакою), виробничі (пов'язані з певними стадіями виробничого процесу), проектні (сформовані для реалізації конкретних проектів), а також проблемно орієнтовані підрозділи, які створюються для вирішення специфічних, нетипових завдань [13, с. 211].

Третій класифікаційний підхід ґрунтується на типології самих підрозділів у контексті їх побудови. Йдеться про відмінності між традиційними, або однорідними, структурами — з чіткою ієрархією та стабільними зв'язками — та матричними, які поєднують ознаки декількох типів структур і відзначаються високою адаптивністю до змін.

Наступною важливою класифікаційною характеристикою виступає рівень автономності підрозділів. У цьому контексті виділяють централізовані структури, у яких управлінські рішення концентруються на найвищому рівні; дивізіональні — з ширшими повноваженнями на рівні

окремих одиниць; структури типу конгломерату, що об'єднують функціонально різнорідні підрозділи; а також змішані моделі, які поєднують кілька ознак.

П'ятим параметром є ступінь формалізації внутрішніх зв'язків. У межах цього критерію структури поділяються на формалізовані (де всі процеси чітко регламентовані) та неформалізовані (в основі яких лежать особистісні взаємини, спонтанні взаємодії та внутрішня культура організації).

Крім того, науковці, зокрема С. Петренко, звертають увагу на інші значущі аспекти класифікації організаційних структур. Зокрема, важливим є часовий параметр існування структур: деякі з них створюються на постійній основі, інші — тимчасово, на період реалізації певного проекту чи в умовах змін.

Також цікавою є класифікація за типом взаємодії з людським ресурсом: корпоративні структури передбачають колективне управління, тоді як індивідуалістичні фокусуються на самостійному виконанні функцій окремими співробітниками [23, с. 204].

Ще одним критерієм виступає технологічний характер структури, що дозволяє розрізняти реальні організаційні системи, які мають фізичне втілення, і віртуальні, що функціонують через цифрові платформи та розподілені команди.

Важливо зазначити і ступінь формалізації — показник, який свідчить про уніфікацію процедур, правил та регламентів у межах організації. Висока формалізація сприяє стабільності, прогнозованості процесів, але може знижувати гнучкість [18, с. 30].

Аналіз практики в будівельній галузі показав, що кожен із зазначених типів організаційної структури управління може бути ефективним залежно від специфіки підприємства. Так, у будівельно-монтажних організаціях найчастіше застосовуються дивізіональні або

матричні структури, які дозволяють ефективно координувати численні проєкти. Великі підприємства, як правило, мають ієрархічні або бюрократичні моделі управління. При цьому найбільш конкурентоспроможні компанії галузі, зокрема «Інтеграл-Буд», «Київміськбуд», «Центробуд», «Атлант», використовують комбінацію різних структурних елементів, що забезпечує оптимальну гнучкість і функціональність.

З урахуванням вищезазначеного, актуальним завданням для практиків і науковців є формування узагальненої системи класифікації організаційних структур управління, яка дозволить уніфікувати підходи до їх аналізу та порівняння. Така систематизація сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і стане надійною основою для стратегічного розвитку підприємств [4, с. 376].

Класифікація організаційних структур управління підприємствами з урахуванням реакції на зміни в середовищі дозволяє оцінити адаптивність діючої структури, виявити її сильні й слабкі сторони. Ознака орієнтації зусиль управлінської структури допомагає глибше розкрити спрямованість діяльності менеджерів.

У науковій літературі та практиці менеджменту існують різні підходи до класифікації організаційно-управлінських структур, що базуються на різних критеріях: за формою взаємодії елементів, кількістю рівнів управління, типами підпорядкування, функціональними ознаками тощо.

1. За ступенем централізації управління:

~ централізовані структури характеризуються тим, що більшість управлінських рішень приймається на вищому рівні керівництва. це дозволяє зберігати єдність управління, забезпечує контроль та дисципліну, але може уповільнювати процес прийняття рішень на нижчих рівнях;

~ децентралізовані структури передбачають делегування значної частини управлінських повноважень середньому та нижчому рівням, що підвищує оперативність управління, гнучкість, ініціативність персоналу, але вимагає високого рівня відповідальності та координації.

2. За принципом побудови вертикальних і горизонтальних зв'язків:

~ лінійні структури управління — це найпростіший тип організації, де кожен працівник має одного безпосереднього керівника. така структура відзначається чіткістю відповідальності, однак є малоефективною в умовах складних і багатофункціональних підприємств;

~ функціональні структури — передбачають розподіл управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами (відділами). це підвищує професіоналізм і якість управлінських рішень, однак створює ризик дублювання функцій та ускладнення координації;

~ лінійно-функціональні структури — комбінують риси попередніх, забезпечуючи поєднання чіткої ієрархії та функціональної спеціалізації;

~ матричні структури — передбачають подвійне підпорядкування працівників як за функціональною, так і за проектною ознакою. така структура ефективна для реалізації складних багаторівневих проектів, але вимагає високої управлінської культури;

~ проектні структури — формуються для виконання конкретного завдання або проекту і після його завершення можуть розформовуватись. вони забезпечують максимальну гнучкість та адаптивність.

3. За рівнем формалізації:

~ формалізовані структури відзначаються чітко регламентованими процедурами, посадовими інструкціями, положеннями, що забезпечує стабільність та передбачуваність;

неформалізовані структури функціонують переважно на основі неформальних взаємозв'язків, ініціативи, довіри між працівниками. такі структури є більш динамічними та гнучкими, проте менш контрольованими.

4. За кількістю рівнів управління:

плоскі структури мають незначну кількість ієрархічних рівнів і широке коло підпорядкування. вони сприяють пришвидшенню комунікації та зменшенню витрат на управління;

високі структури характеризуються багатьма рівнями управління і вузьким колом підпорядкування. такі структури дозволяють краще контролювати діяльність працівників, проте можуть уповільнювати управлінські процеси.

5. За видом діяльності або сфери застосування:

виробничі структури — орієнтовані на організацію виробничих процесів;

торговельні структури — оптимізовані для роботи з продажами, логістикою, маркетингом;

фінансово-банківські, страхові, консалтингові, освітні структури мають свої особливості організаційної побудови, що зумовлені специфікою їхньої професійної діяльності.

Класифікація організаційно-управлінських структур дозволяє обґрунтовано вибирати ту модель, яка найбільше відповідає умовам і потребам конкретного підприємства. Вибір структури повинен базуватись на стратегічних цілях організації, ресурсному потенціалі, масштабах діяльності, рівні професіоналізму персоналу та зовнішньому середовищі [5, с. 17].

Отже, класифікація організаційно-управлінських структур є важливим інструментом управлінського аналізу та проектування, що дозволяє адаптувати управлінську систему до умов ринку та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

1.3. Принципи побудови та функціонування організаційної – управлінської структури організації

Ефективність організаційно-управлінської структури підприємства значною мірою залежить не лише від її типу, масштабу чи сфери діяльності, а й від того, наскільки її побудова відповідає базовим управлінським принципам. Саме дотримання цих принципів забезпечує цілісність, злагодженість та результативність управлінської системи, дозволяє уникнути дублювання функцій, надмірної централізації або навпаки — хаотичності в управлінських процесах.

До найважливіших принципів побудови та функціонування організаційно-управлінських структур належать такі ключові засади, які формують основу ефективного управління будь-якою організацією. Кожен з цих принципів є фундаментальним для забезпечення цілісності, координації та результативності діяльності підприємства чи установи.

Принцип полягає в тому, що організаційна структура повинна бути створена та функціонувати з чітким орієнтиром на досягнення стратегічних цілей організації. Він передбачає, що всі структурні підрозділи, відділи, служби та окремі посадові ланки мають працювати в унісон, спрямовуючи свої зусилля на реалізацію загальної місії та бачення підприємства. Цілеспрямованість вимагає уникати розпорошення ресурсів і уникнення конфлікту інтересів між підрозділами, що може призвести до дублювання зусиль або внутрішньої конкуренції, яка несе загрозу ефективності.

Для реалізації цього принципу необхідне логічне поєднання стратегічного планування з оперативним управлінням: стратегія задає довгострокові орієнтири, а оперативне управління забезпечує щоденне виконання завдань у напрямі досягнення цих цілей. Завдяки дотриманню принципу цілеспрямованості організація формує єдину політику розвитку,

створює сприятливе середовище для прийняття узгоджених рішень та забезпечує злагоджену роботу усіх службових ланок.

Ієрархічність є структурним принципом, який визначає чітку побудову рівнів управління в організації. Цей принцип передбачає розмежування посад, функцій, повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів, що утворюють вертикаль управління. В ієрархічній структурі кожен рівень має свій набір компетенцій, а керівники мають підпорядкованих їм виконавців, які, у свою чергу, підпорядковуються тільки одному безпосередньому керівнику [10, с. 245].

Ієрархічність дозволяє впорядкувати канали комунікації, встановити чіткі правила прийняття рішень, а також створити систему контролю за їх виконанням. Цей принцип сприяє розподілу управлінських функцій, зокрема планування, організації, мотивації та контролю, між різними рівнями керівництва, що підвищує ефективність діяльності та знижує ризики управлінських помилок. Чітко визначена субординація допомагає уникнути плутанини та конфліктів, що виникають у разі нечіткого розмежування повноважень.

Суть єдності керівництва полягає в тому, що кожен працівник або виконавець в організаційній структурі повинен мати лише одного безпосереднього керівника, від якого він отримує завдання і накази. Це є необхідною умовою для забезпечення чіткості, узгодженості та ефективності управлінських процесів.

Дотримання принципу єдності керівництва виключає виникнення конфліктів через отримання суперечливих або взаємно протилежних вказівок від різних керівників. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли працівник опиняється в невизначеному становищі, що призводить до зниження продуктивності та підвищення ризику помилок.

Винятки з цього правила можливі у випадках, коли організаційна структура має матричний характер. У матричних організаціях співробітників

може мати два або більше керівників — функціонального і проектного — проте в таких випадках обов'язково передбачена координація і чітке розмежування відповідальності для уникнення хаосу в управлінні [10, с. 246].

Спеціалізація полягає в чітко вираженому поділі праці у межах організаційної структури, відповідно до якого кожен працівник або підрозділ виконує визначений комплекс завдань, що відповідає його компетенції, кваліфікації, професійному рівню та функціональним обов'язкам.

Спеціалізація забезпечує підвищення ефективності праці за рахунок глибокої фахової підготовки і концентрування уваги на конкретних напрямках діяльності. Вона сприяє професіоналізації робітників, дозволяє розробляти і впроваджувати стандартизовані процедури, що знижують помилки та оптимізують робочі процеси.

Завдяки спеціалізації підрозділи організації можуть працювати більш продуктивно, що у підсумку підвищує загальну результативність підприємства. Однак надмірна спеціалізація може призводити до фрагментації роботи, тому важливо зберігати баланс між глибокою спеціалізацією і взаємодією між різними ланками організації.

Координація є фундаментальним механізмом узгодженості дій у межах організації, що забезпечує злагоджену та ефективну роботу всіх структурних підрозділів. Вона охоплює як вертикальні зв'язки (між різними рівнями ієрархії — від вищого керівництва до виконавців), так і горизонтальні (між підрозділами одного рівня, які виконують взаємозалежні функції). Ефективна координація дозволяє уникати дублювання функцій, знижує імовірність конфліктів інтересів між підрозділами, а також сприяє формуванню спільного управлінського простору. Вона вимагає встановлення чітких механізмів обміну інформацією, регулярного погодження дій, проведення нарад, створення міжфункціональних груп або

координаційних рад. Завдяки належній взаємодії забезпечується оперативність у прийнятті рішень, підвищується продуктивність роботи організації в цілому та мінімізуються втрати, спричинені неузгодженістю дій.

У сучасних умовах швидкозмінного ринкового середовища, високої динаміки технологічного прогресу та нестабільності зовнішніх факторів (економічних, правових, соціальних), організаційна структура повинна володіти високим рівнем адаптивності. Цей принцип означає здатність структури швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, перебудовувати внутрішні процеси, змінювати функції, ролі та механізми управління залежно від нових викликів. Адаптивна структура характеризується децентралізацією, гнучкими формами управління, широкими повноваженнями на місцях, а також можливістю впровадження інноваційних управлінських підходів. Вона дозволяє організації не лише виживати в умовах турбулентності, а й знаходити нові можливості для зростання. Водночас надмірна жорсткість або забюрократизованість структури знижує швидкість реакції, унеможливорює ефективну трансформацію та зменшує конкурентоспроможність організації.

Кінцевою метою побудови організаційної структури має бути забезпечення максимальної результативності управлінського процесу за умов мінімізації витрат. Це передбачає оптимальний розподіл ресурсів (фінансових, трудових, часових) і досягнення високих показників продуктивності при раціональному використанні організаційного потенціалу. Принцип ефективності вимагає уникнення надлишкових управлінських рівнів, формального дублювання функцій, бюрократизації та затягування процесів прийняття рішень. Натомість акцент робиться на чіткість функціонального розмежування, оперативність, внутрішню узгодженість і стратегічну орієнтацію діяльності. У практичному вимірі ефективність структури вимірюється через такі індикатори, як зниження

витрат на адміністрування, прискорення виконання завдань, якість управлінських рішень, ступінь досягнення запланованих результатів. Таким чином, структура має бути не просто формальною схемою підпорядкування, а дієвим інструментом реалізації цілей організації.

Таблиця 1.2

Принципи побудови та функціонування організаційно-управлінської
структури організації

Принцип	Суть принципу
Цілеспрямованість	Організаційна структура повинна бути спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей.
Єдність керівництва	Кожен працівник має підпорядковуватись лише одному безпосередньому керівнику.
Поділ праці	Розподіл функцій і обов'язків між підрозділами та працівниками для ефективного виконання завдань.
Спеціалізація	Закріплення конкретних видів діяльності за структурними елементами відповідно до їх компетенції.
Ієрархічність (субординація)	Побудова структури на засадах підпорядкування нижчих рівнів вищим для забезпечення дисципліни.
Гнучкість	Здатність структури адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Раціональність	Оптимальне поєднання централізації та децентралізації, мінімізація дублювання функцій.
Збалансованість	Відповідність між обсягом завдань і повноваженнями підрозділів і посадових осіб.
Прозорість і чіткість взаємодії	Чітке визначення зв'язків, обов'язків і відповідальності між усіма елементами структури.
Економічність	Забезпечення ефективності з найменшими витратами ресурсів.

*Складено автором за [14]

Для забезпечення чіткого функціонування кожного елементу організаційної структури важливо мати детально прописані положення,

посадові інструкції, регламенти та інші нормативні документи, що визначають обсяг повноважень, відповідальність і взаємозв'язки між посадовими особами. Прозорість означає, що кожен працівник повинен мати доступ до інформації про свою роль, розуміти межі компетенції та алгоритм взаємодії з іншими підрозділами. Це знижує рівень організаційної невизначеності, зменшує ризик суб'єктивного втручання у процеси, сприяє дотриманню стандартів управління. Чітка регламентація створює основу для формального контролю, дозволяє легко проводити оцінку ефективності працівників, забезпечує передбачуваність дій, а також слугує юридичним захистом для всіх учасників управлінського процесу. Таким чином, прозорість і нормативна чіткість є запорукою керованості, стабільності та відповідальності в організаційній системі.

Раціональна організаційна структура повинна уникати надмірної кількості рівнів управління, оскільки кожна додаткова ланка:

- ~ подовжує час проходження інформації;
- ~ ускладнює комунікацію;
- ~ зменшує оперативність у прийнятті рішень;
- ~ збільшує витрати на управлінський апарат.

Цей принцип передбачає оптимізацію кількості керівних посад, делегування повноважень на максимально низький рівень, а також скорочення зайвих проміжних ланок, які не створюють доданої вартості. У результаті досягається скорочення управлінських витрат, зниження ризику спотворення інформації при її передачі по вертикалі та підвищення реактивності організації до змін. Мінімізація управлінських рівнів сприяє формуванню плоских структур, що в сучасному менеджменті вважаються більш ефективними, особливо для інноваційних та динамічних організацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Загальна характеристика ГУ ДПС у Дніпропетровській області

Головне управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області (ГУ ДПС) є ключовим територіальним підрозділом ДПС України, відповідальним за реалізацію податкової політики в регіоні. Його основна мета — забезпечення стабільного наповнення державного та місцевих бюджетів шляхом ефективного адміністрування податків, зборів та обов’язкових платежів [48].

ГУ ДПС у Дніпропетровській області має розгалужену організаційну структуру, яка включає спеціалізовані управління та відділи, зокрема:

- ~ Управління адміністрування податків і зборів — відповідає за нарахування та контроль сплати основних податків, таких як ПДВ, податок на прибуток, акцизний податок тощо;
- ~ Управління податкового аудиту — здійснює перевірки платників податків з метою виявлення порушень податкового законодавства;
- ~ Управління боротьби з відмиванням доходів, одержаних злочинним шляхом — займається виявленням та запобіганням фінансовим злочинам;
- ~ Управління обслуговування платників — надає консультаційні та інформаційні послуги платникам податків, сприяє підвищенню податкової культури населення.

У 2024 році ГУ ДПС у Дніпропетровській області досягло значних результатів у сфері податкового адміністрування:

~ загальні надходження: до бюджетів усіх рівнів та державних цільових фондів надійшло понад 130,7 млрд грн, що на понад 10,7 млрд грн більше, ніж у 2023 році [25];

~ надходження до державного бюджету: склали понад 52,2 млрд грн, що на 26% більше порівняно з попереднім роком;

~ надходження до місцевих бюджетів: перевищили 41,4 млрд грн, зростання на понад 6,8 млрд грн або 19,9%;

~ єдиний соціальний внесок (єсв): до державних цільових фондів надійшло понад 37,0 млрд грн, що на 5,2 млрд грн або 16,5% більше, ніж у 2023 році.

ПДФО залишається основним джерелом наповнення місцевих бюджетів. У 2024 році надходження ПДФО склали понад 23,5 млрд грн, що на понад 3,5 млрд грн більше, ніж у 2023 році. Темп росту становив 117,7%.

Аналізуючи табл. 2.1, можна побачити поступове зростання надходжень до бюджетів усіх рівнів у 2022–2024 роках. Загальний обсяг надходжень у 2024 році склав 130,7 млрд грн, що на 25,2 млрд грн більше, ніж у 2022 році.

Зростання спостерігається як за доходами до державного бюджету, так і до місцевих бюджетів. Найбільш динамічно збільшувалися надходження від єдиного соціального внеску (ЄСВ) та податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).

Темпи зростання ПДФО зросли з 12,4% у 2023 році до 17,7% у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня зайнятості або заробітних плат.

Загалом можна зробити висновок, що зростання доходів бюджетів відбувається за рахунок покращення податкової бази та збільшення економічної активності.

Таблиця 2.1.

Показники надходжень в 2022-2024 роки*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальні надходження до бюджетів	~105,5 млрд грн	~120,0 млрд грн	130,7 млрд грн
Доходи до державного бюджету	~40,1 млрд грн	~41,4 млрд грн	52,2 млрд грн
Доходи до місцевих бюджетів	~35,0 млрд грн	~34,6 млрд грн	41,4 млрд грн
Надходження ЄСВ	~28,8 млрд грн	~31,8 млрд грн	37,0 млрд грн
Надходження ПДФО (в місцеві бюджети)	~17,8 млрд грн	~20,0 млрд грн	23,5 млрд грн
Темп зростання загальних надходжень (%)	—	+13,8%	+9,0%
Темп зростання ПДФО (%)	—	+12,4%	+17,7%
Темп зростання ЄСВ (%)	—	+10,4%	+16,5%

*Сформовано автором на основі [7;11;13]

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається стабільне зростання загальних надходжень до бюджетів. Так, якщо у 2022 році обсяг надходжень становив приблизно 105,5 млрд грн, то вже у 2023 році цей показник зріс до 120 млрд грн (на 13,8%), а у 2024 році досяг 130,7 млрд грн, що свідчить про додаткове зростання на 9%. Значне зростання також зафіксовано в доходах до державного бюджету: з 40,1 млрд грн у 2022 році до 52,2 млрд грн у 2024-му. Це свідчить про посилення фінансової бази центрального бюджету. Водночас доходи до місцевих бюджетів зросли з 35,0 млрд грн до 41,4 млрд грн, демонструючи відновлення після незначного зниження у 2023 році. Особливо варто відзначити позитивну динаміку надходжень єдиного соціального внеску (ЄСВ) — з 28,8 млрд грн у 2022 році до 37,0 млрд грн у 2024 році. Темпи зростання цього показника становили 10,4% у 2023 році та 16,5% у 2024 році, що свідчить про розширення фонду оплати праці та збільшення офіційної зайнятості.

Також зростали надходження податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який надходить до місцевих бюджетів: із 17,8 млрд грн у 2022 році

до 23,5 млрд грн у 2024 році. Зростання темпу надходжень ПДФО у 2023 році становило 12,4%, а у 2024 році — 17,7%, що вказує на підвищення рівня заробітних плат і податкової дисципліни.

У табл. 2.2 наведено деталізований аналіз надходжень за 2023 рік, що дозволяє оцінити структуру джерел формування державного та місцевих бюджетів. Найбільшу частку в доходах державного бюджету займає ПДВ – понад 53 млрд грн, а також податок на доходи фізичних осіб – понад 51 млрд грн. У місцевих бюджетах основним джерелом залишився ПДФО, який становить понад 92 млрд грн, тобто близько 67% всіх надходжень до місцевих бюджетів. Також варто відзначити вагому роль єдиного податку та податку на майно. Така структура свідчить про залежність місцевих бюджетів від доходів населення та малого бізнесу, тоді як державний бюджет більше орієнтований на великі надходження від ПДВ та податку на прибуток.

Таблиця 2.2.

Аналіз діяльності за 2023 рік*

Платіж	Сума, тис. грн
Загальні надходження до зведеного бюджету	338 109 150,1
Загальні надходження до державного бюджету	200 807 946,5
Податок на додану вартість (ПДВ)	53 456 189,4
Податок на доходи фізичних осіб (держбюджет)	51 029 558,0
Податок на прибуток підприємств	37 048 732,2
Акциз з вироблених в Україні товарів	26 120 275,2
Рентна плата за користування надрами	20 901 522,0
Акциз з імпортованих товарів	8 024 872,6
Екологічний податок	1 003 838,8
Загальні надходження до місцевих бюджетів	137 301 203,7
Податок на доходи фізичних осіб (місцевий бюджет)	92 479 080,4
Єдиний податок	19 229 065,3
Податок на майно	14 240 613,4
Туристичний збір	55 538,9
Збір за місця для паркування транспортних засобів	44 632,1

*Сформовано автором на основі [7;18;22]

У 2023 році загальні надходження до зведеного бюджету склали понад 338 млрд грн, з яких левову частку – майже 201 млрд грн – становили доходи до державного бюджету, а решта, понад 137 млрд грн, надійшли до місцевих бюджетів. Також вагомими є акцизи: з вироблених товарів – 26,1 млрд грн, з імпортованих – 8 млрд грн, а рентна плата за користування надрами принесла понад 20,9 млрд грн. Екологічний податок у структурі надходжень державного бюджету становив порівняно незначну суму – близько 1 млрд грн. Місцеві бюджети отримали найбільше надходжень від ПДФО – понад 92,4 млрд грн, що становить понад 67% усіх надходжень на місцях. Інші важливі джерела: єдиний податок (19,2 млрд грн) і податок на майно (14,2 млрд грн). Отже, структура доходів у 2023 році свідчить про ключову роль ПДФО та ПДВ як стабільних джерел наповнення бюджетів, а також про значну частку податкових надходжень у формуванні як державного, так і місцевого бюджетів.

Таблиця 2.3.

Аналіз діяльності за 2024 рік

Платіж	Сума, тис. Грн
Загальні надходження до зведеного бюджету	96 136 095,7
Загальні надходження до державного бюджету	66 591 187,5
Податок на додану вартість (ПДВ)	35 076 085,4
Податок на доходи фізичних осіб (держбюджет)	18 513 428,8
Податок на прибуток підприємств	1 953 973,3
Акциз з вироблених в Україні товарів	3 360 524,9
Рентна плата за користування надрами	3 541 379,0
Акциз з імпортованих товарів	3 262 475,7
Екологічний податок	71 867,6
Загальні надходження до місцевих бюджетів	29 544 908,2
Податок на доходи фізичних осіб (місцевий бюджет)	15 885 719,1
Єдиний податок	7 551 181,9
Податок на майно	3 891 196,9
Туристичний збір	17 542,8
Збір за місця для паркування транспортних засобів	12 511,4

*Сформовано автором на основі [7;11;13]

Згідно з табл. 2.3, у 2024 році спостерігається суттєве зменшення загальних надходжень у порівнянні з 2023 роком: до зведеного бюджету надійшло 96,1 млрд грн проти 338,1 млрд грн роком раніше. Це може бути пов'язано з уточненнями за періодами або частковим обліком даних. Зокрема, істотно скоротилися надходження від податку на прибуток підприємств – лише 1,9 млрд грн проти 37 млрд грн у 2023 році, що може свідчити про зменшення прибутковості підприємств або відтермінування сплати. Водночас надходження до місцевих бюджетів зберігають відносно стабільну структуру, з переважанням ПДФО, хоча його обсяг також суттєво зменшився.

У 2024 році спостерігається суттєве зниження загальних надходжень до зведеного бюджету в порівнянні з 2023 роком — з 338,1 млрд грн до 96,1 млрд грн, тобто майже в 3,5 раза. Це різке скорочення відбулося як за рахунок доходів до державного бюджету (з 200,8 млрд грн до 66,6 млрд грн), так і місцевих бюджетів (з 137,3 млрд грн до 29,5 млрд грн).

Таблиця 2.4.

Аналіз діяльності за 1.04.2025

Платіж	Сума, тис. грн
Загальні надходження до зведеного бюджету	460 383 669,6
Загальні надходження до державного бюджету	344 762 420,8
Податок на доходи фізичних осіб (держбюджет)	106 310 919,6
Податок на прибуток підприємств	99 479 906,7
Рентна плата за користування надрами	8 152 608,0
Акциз з вироблених в Україні товарів	25 155 835,9
Акциз з імпортованих товарів	13 523 827,7
Податок на додану вартість (ПДВ)	85 150 057,0
Екологічний податок	1 064 262,9
Загальні надходження до місцевих бюджетів	115 621 248,8
Податок на доходи фізичних осіб (місцевий бюджет)	63 887 732,1
Податок на майно	12 844 924,3
Збір за місця для паркування транспортних засобів	47 823,5
Туристичний збір	66 448,7
Єдиний податок	19 777 626,7

*Сформовано автором на основі [7;11;13]

Таблиця 2.4 подає попередні дані за станом на 1 квітня 2025 року. Вражає значне зростання надходжень у порівнянні з аналогічними показниками за весь 2024 рік. До зведеного бюджету вже надійшло понад 460 млрд грн, що свідчить про активізацію економічної діяльності, розширення податкової бази або можливі зміни у методології обліку. Особливо суттєво збільшилися надходження до державного бюджету – 344,7 млрд грн, що у понад п'ять разів перевищує показник 2024 року. Це може бути зумовлено змінами в законодавстві, поверненням частини великого бізнесу з тіні, відновленням експорту або іншими макроекономічними факторами. Значне зростання доходів від ПДВ, податку на прибуток та ПДФО свідчить про зростання ділової активності в країні.

Станом на 1 квітня 2025 року спостерігається помітне зростання загальних надходжень до зведеного бюджету, які склали понад 460 мільярдів гривень. Це значно перевищує показники попереднього року та свідчить про відновлення стабільності у фінансовій системі країни. Основна частина коштів – близько 345 мільярдів гривень – надійшла до державного бюджету. Найбільшими джерелами доходів тут стали податок на доходи фізичних осіб (понад 106 мільярдів), податок на прибуток підприємств (понад 99 мільярдів), а також податок на додану вартість – 85 мільярдів гривень. Ці три статті забезпечили левову частку надходжень і вкотре підтвердили свою ключову роль у формуванні державного бюджету.

На завершення, табл. 2.5 демонструє динаміку основних податкових надходжень за 2023, 2024 роки та перший квартал 2025 року. Помітна загальна тенденція зростання доходів у 2025 році після тимчасового зменшення у 2024-му. Наприклад, надходження ПДФО до держбюджету збільшилися більш ніж у п'ять разів – з 18,5 млрд грн до 106,3 млрд грн. Аналогічно, надходження від податку на прибуток підприємств зросли майже у 50 разів. Це свідчить про можливе покращення фінансових результатів підприємств, стабілізацію економіки та ефективні дії

податкових органів. Також помітно, що структура надходжень залишається відносно стабільною, з переважанням ПДФО, ПДВ та податку на прибуток. Такі зміни можуть бути результатом як внутрішньоекономічних факторів, так і зовнішньополітичної підтримки економіки України.

Таблиця 2.5.

Динаміка надходжень за 2022-2024 роки

Платіж	2023	2024	1.04.2025
Загальні надходження до зведеного бюджету	338 109 150,1	96 136 095,7	460 383 669,6
Загальні надходження до державного бюджету	200 807 946,5	66 591 187,5	344 762 420,8
Податок на додану вартість (ПДВ)	53 456 189,4	35 076 085,4	85 150 057,0
Податок на доходи фізичних осіб (держбюджет)	51 029 558,0	18 513 428,8	106 310 919,6
Податок на прибуток підприємств	37 048 732,2	1 953 973,3	99 479 906,7
Акциз з вироблених в Україні товарів	26 120 275,2	3 360 524,9	25 155 835,9
Рентна плата за користування надрами	20 901 522,0	3 541 379,0	8 152 608,0
Акциз з імпортованих товарів	8 024 872,6	3 262 475,7	13 523 827,7
Екологічний податок	1 003 838,8	71 867,6	1 064 262,9
Загальні надходження до місцевих бюджетів	137 301 203,7	29 544 908,2	115 621 248,8
Податок на доходи фізичних осіб (місцевий бюджет)	92 479 080,4	15 885 719,1	63 887 732,1
Єдиний податок	19 229 065,3	7 551 181,9	19 777 626,7
Податок на майно	14 240 613,4	3 891 196,9	12 844 924,3
Туристичний збір	55 538,9	17 542,8	66 448,7
Збір за місця для паркування транспортних засобів	44 632,1	12 511,4	47 823,5

*Сформовано автором на основі [7;11;22]

На основі узагальненої таблиці динаміки надходжень до державного та місцевих бюджетів за 2023 рік, 2024 рік і станом на 1 квітня 2025 року можна зробити низку глибоких аналітичних висновків, що відображають тенденції у фінансальній політиці, економічній ситуації в країні, а також впливи внутрішніх і зовнішніх чинників на податкову систему.

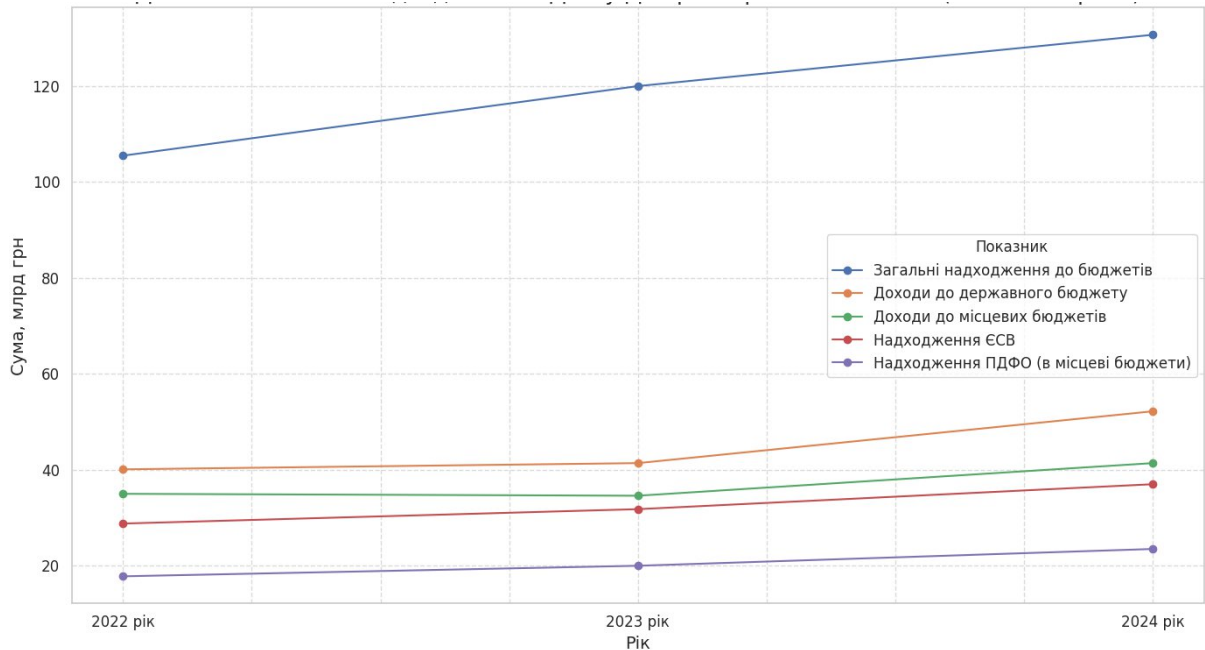


Рис 2.1 Динаміка основних надходжень ГУ ДПС за 2022-2024 рр
(сформовано автором за [7])

Порівняльний аналіз демонструє суттєву волатильність бюджетних надходжень у розглянутому періоді. У 2024 році відбулося різке скорочення загальних надходжень до зведеного бюджету, які зменшилися майже в 3,5 рази у порівнянні з 2023 роком — з 338,1 млрд грн до 96,1 млрд грн. Така динаміка свідчить або про значне зниження економічної активності, або про специфічні обставини, які обмежили можливості фінансового наповнення бюджету (наприклад, зниження ВВП, податкові канікули, військові дії, тінізація економіки тощо).

Однак уже станом на 1 квітня 2025 року ситуація докорінно змінилася — обсяг надходжень до зведеного бюджету становив 460,4 млрд грн, що є абсолютним рекордом серед розглянутих періодів. Це може

свідчити про стабілізацію ситуації в країні, активізацію економіки або зміну бюджетного періоду/методики обліку (наприклад, авансові платежі).

Ситуація з державним бюджетом має аналогічну динаміку: у 2023 році надходження становили 200,8 млрд грн, у 2024 — знизились до 66,6 млрд грн, а вже в першому кварталі 2025 року зросли до 344,8 млрд грн. Такий стрибок свідчить про повернення довіри платників податків або ж активізацію контролюючих органів.

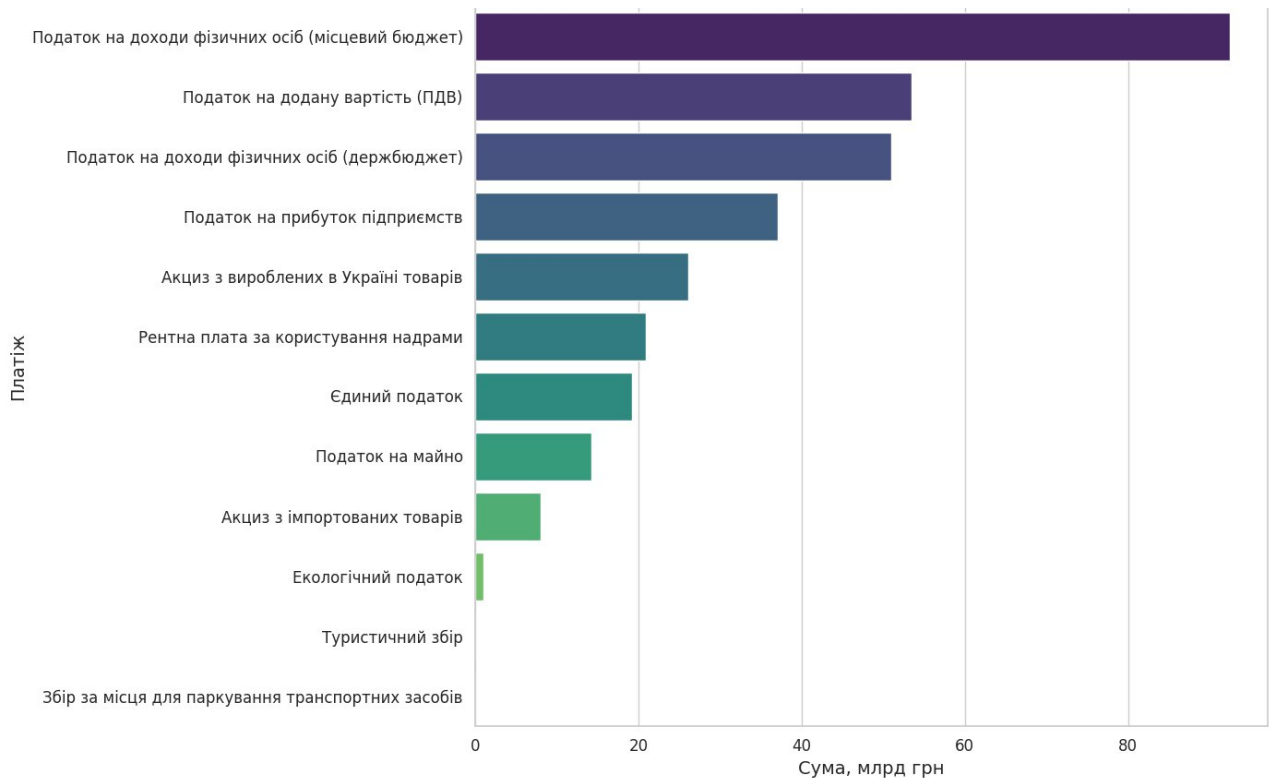


Рис 2.2 Розподіл надходжень ГУ ДПС за 2023 рік

(сформовано автором за [7])

Особливо варто відзначити податок на прибуток підприємств, який у 2023 році становив 37 млрд грн, у 2024 впав до критичних 1,95 млрд грн, а у 2025 — вибухово зріс до 99,5 млрд грн. Це може свідчити про відновлення або значне зростання прибутковості бізнесу, можливо, внаслідок інфляції, зростання цін, або ж виведення "тіні" в легальне поле.

Схожа ситуація і з ПДВ: після зменшення з 53,5 млрд грн (2023) до 35,1 млрд грн (2024), у 2025 він сягнув 85,15 млрд грн, що може свідчити про зростання споживання або посилення податкового адміністрування.

Натомість рентна плата за користування надрами після падіння у 2024 році з 20,9 до 3,5 млрд грн, у 2025 році відновились лише до 8,15 млрд грн — менше половини від показника 2023 року. Це може вказувати на скорочення видобувної діяльності або зміну ринку природних ресурсів.

Надходження до місцевих бюджетів мали подібну динаміку, проте менш драматичну. У 2023 році вони складали 137,3 млрд грн, у 2024 — 29,5 млрд грн, а у 2025 — зросли до 115,6 млрд грн.

Найбільшу частку, як і раніше, становить податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), що у 2023 році забезпечив 92,5 млрд грн, у 2024 — 15,9 млрд грн, а у 2025 — 63,9 млрд грн. Це свідчить про певну стабілізацію ринку праці, зростання зайнятості або заробітних плат у 2025 році.

Єдиний податок майже повернувся до показників 2023 року (з 19,2 млрд грн у 2023 до 19,8 млрд грн у 2025), що може свідчити про повернення малого бізнесу до активної діяльності.

Податок на майно у 2024 році значно скоротився, а у 2025 відновився лише частково, що може свідчити про коливання ринку нерухомості, зниження вартості або проблеми з реєстрами.

Щодо туристичного збору та збору за паркування, то вони залишаються незначними у загальній структурі, проте демонструють стійку тенденцію до відновлення, що може свідчити про пожвавлення міської інфраструктури та внутрішнього туризму.

Отже, за аналізований період можна прослідкувати три ключові етапи:

~ 2023 рік — стабільний рік з високими надходженнями, можливо, на тлі післякризового відновлення;

~ 2024 рік — різке скорочення всіх основних джерел доходів, що може вказувати на серйозну економічну або політичну кризу;

початок 2025 року — відновлення та стрімке зростання податкових надходжень, що може свідчити про ефективні дії уряду, покращення адміністрування податків, загальну стабілізацію в країні.

Ці висновки дозволяють припустити, що економічна політика держави у 2025 році має всі шанси на успіх за умови збереження позитивної динаміки та підтримки бізнесу й населення.

ГУ ДПС активно впроваджує нові форми взаємодії з платниками податків. Зокрема, ініціатива «Територія високого рівня податкової довіри» спрямована на побудову прозорих та справедливих податкових відносин, що ґрунтуються на взаємній відкритості та довірі між платниками та державою.

2.2. Аналіз ефективності існуючої організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області

Організаційна структура Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області є складною, розгалуженою та багатофункціональною системою, яка побудована відповідно до функціонального принципу. Кожен структурний підрозділ має чітке призначення і виконує специфічні завдання в межах загальної стратегії податкового адміністрування. Такий підхід забезпечує структурну цілісність, одночасно дозволяючи спеціалізувати функції та зосереджувати зусилля на конкретних напрямках роботи.

Центральним ядром організаційної системи є апарат ГУ ДПС, який включає низку департаментів, що здійснюють як фіскальні, так і управлінські, контрольні, аналітичні, правові, сервісні та внутрішні функції.

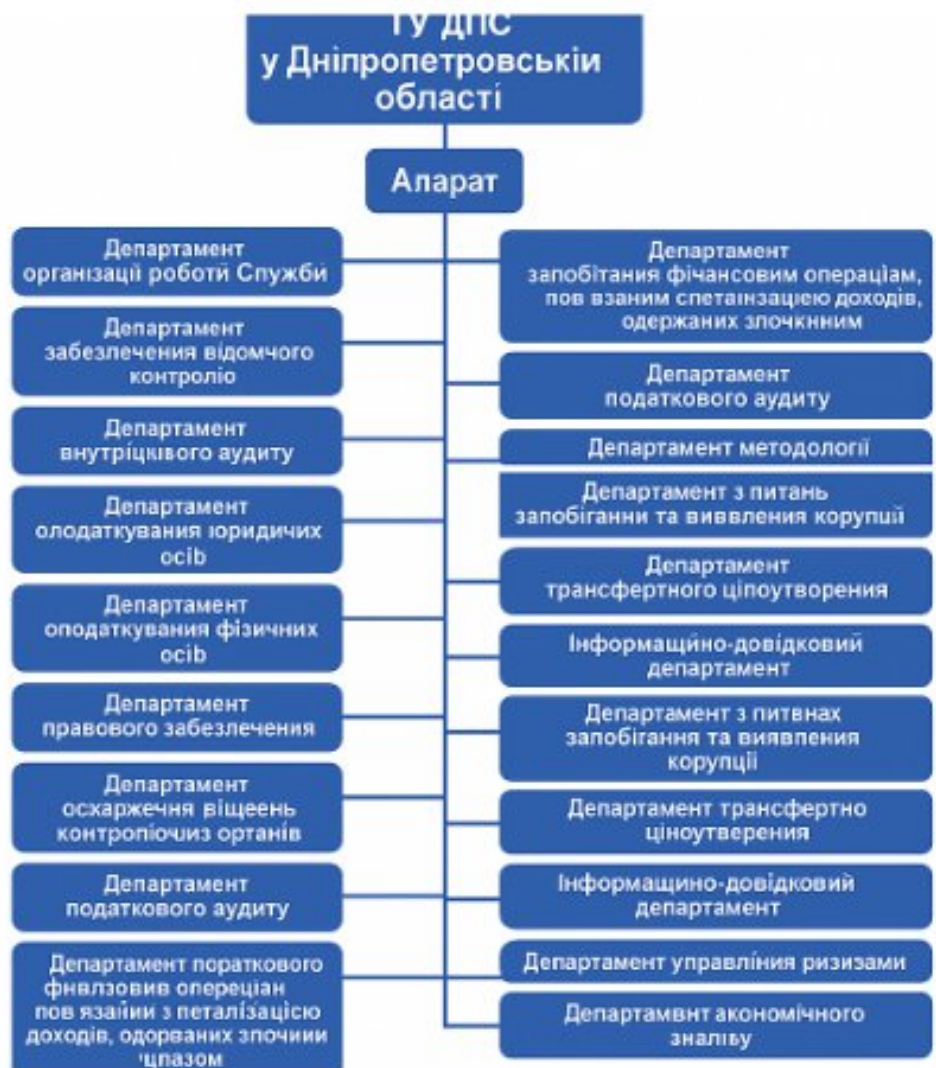


Рис.2.2. Апарат ГУ ДПС Дніпропетровська область

*Сформовано автором на основі [48]

Аналіз ключових підрозділів апарату ГУ ДПС:

Департамент організації роботи Служби відіграє координаційну роль, забезпечуючи організаційну цілісність роботи всієї системи управління, зокрема планування, контроль виконання розпоряджень, а також формування внутрішньої політики.

Департамент забезпечення відомчого контролю та Департамент внутрішнього аудиту виконують функції внутрішнього моніторингу, контролю за дотриманням стандартів якості управлінської діяльності, а також виявлення системних порушень або неефективності. Їхня робота є ключовою у забезпеченні прозорості та законності в роботі служби.

Департаменти оподаткування юридичних і фізичних осіб працюють над адмініструванням податкових зобов'язань різних категорій платників. Їх ефективність безпосередньо впливає на наповнення бюджету. Ці департаменти здійснюють консультативне супроводження платників, аналіз податкової звітності та контроль за правильністю розрахунків.

Департамент правового забезпечення гарантує юридичну підтримку діяльності служби, готує нормативно-правові документи, захищає інтереси ДПС у судових спорах.

Департамент оскарження рішень контролюючих органів опікується апеляційною роботою – аналізує та опрацьовує звернення платників щодо скасування податкових повідомлень-рішень, що є важливим елементом справедливого оподаткування.

Департамент податкового аудиту забезпечує проведення планових та позапланових перевірок, спрямованих на виявлення порушень податкового законодавства. Він діє у взаємодії з Департаментом запобігання фінансовим операціям, пов'язаним з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, який здійснює аналітику ризикових транзакцій та взаємодіє з правоохоронними органами.

Департамент контролю за підакцизними товарами виконує спеціалізовану функцію контролю за обігом продукції з підвищеним фіскальним навантаженням, що є важливим джерелом доходів держави.

Департамент фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку та Департамент інфраструктури та господарського забезпечення опікуються матеріально-технічними ресурсами й фінансовими потоками, необхідними для функціонування установи.

Департамент персоналу забезпечує кадрову політику, організовує підбір, навчання і розвиток персоналу. В умовах високої плинності кадрів ця структура відіграє важливу стабілізаційну функцію.

Департамент податкових сервісів працює над підвищенням якості обслуговування платників, розвитком електронних сервісів і покращенням взаємодії з громадськістю.

Департамент інформаційних технологій підтримує цифрову інфраструктуру, відповідає за автоматизацію процесів, кібербезпеку і розвиток IT-рішень для внутрішньої і зовнішньої взаємодії.

Департамент по роботі з податковим боргом відповідає за контроль за сплатою зобов'язань та роботу з боржниками. Його діяльність є критичною для підвищення рівня податкової дисципліни.

Департамент міжнародного співробітництва забезпечує комунікацію з іноземними фіскальними органами, впровадження міжнародних практик та інформаційний обмін.

Департамент управління ризиками та Департамент економічного аналізу здійснюють аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, формують системи ризикоорієнтованого аудиту та прогнозування.

Департамент методології забезпечує уніфікацію процедур, нормативну підтримку та узгодженість податкових рішень по всій вертикалі [48].

Департамент з питань запобігання та виявлення корупції веде активну роботу з мінімізації внутрішніх корупційних ризиків, що важливо для підвищення довіри до служби.

Департамент трансфертного ціноутворення виконує функції контролю за операціями між пов'язаними особами, що є складним, але важливим напрямом для запобігання виведенню капіталу.

Інформаційно-довідковий департамент є комунікаційною ланкою з громадськістю, відповідає за гарячі лінії, роз'яснення та консультативну роботу.

Також у структурі діють мобілізаційний відділ, режимно-секретне управління та управління забезпечення захисту критичної інфраструктури,

що відповідають за національну безпеку, захист інформації та організацію роботи в умовах особливих режимів.

Загалом, структура апарату ГУ ДПС у Дніпропетровській області охоплює весь спектр податкової діяльності – від стратегічного планування і аналітики до контролю, правозастосування, обслуговування платників і внутрішньої безпеки. Це дозволяє забезпечити багаторівневу систему управління, яка пристосована до складності податкових процесів. Однак при такій кількості структурних одиниць виникає потреба в постійному удосконаленні міждепартаментної координації, уникненні дублювання функцій та адаптації до цифрових викликів.

Покращення ефективності можна досягти шляхом посилення горизонтальної взаємодії між департаментами, розвитку електронного документообігу, розвантаження перевантажених підрозділів і впровадження інструментів управління результатами (performance management) на всіх рівнях структури.

Аналіз ефективності організаційної структури Головного управління Державної податкової служби (ГУ ДПС) у Дніпропетровській області передбачає всебічну оцінку діяльності цієї установи. Він включає в себе дослідження організаційної побудови, функціонування різних підрозділів, взаємодії між ними, а також визначення сильних та слабких сторін поточної структури для виявлення можливих напрямків для її вдосконалення.

Одним із перших етапів такого аналізу є розгляд самої організаційної структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області [48]. Важливо дослідити, як саме побудоване управління в установі, тобто які існують підрозділи, хто їх очолює і яка роль кожного підрозділу в загальній системі. Організаційна структура повинна бути чітко визначена і відповідати основним завданням служби, зокрема в сфері податкового адміністрування, контролю та збору податків. Це включає адміністративні, податкові, юридичні, фінансові та інші функціональні підрозділи, кожен з яких виконує свої специфічні

завдання. Оцінка цієї структури дозволяє зрозуміти, чи ефективно розподілені обов'язки між підрозділами, чи не дублюються функції, а також наскільки раціонально та логічно побудована взаємодія між ними.

Другим важливим аспектом є оцінка ефективності взаємодії між підрозділами ГУ ДПС. Важливо розуміти, наскільки налагоджена комунікація між різними частинами організації, як це впливає на загальну ефективність роботи. У великих податкових установах ефективна комунікація є одним із основних факторів, що забезпечують швидке реагування на зміни в податковій політиці, оперативне вирішення питань, а також спрощення процедур для платників податків. Не менш важливим є питання взаємодії ГУ ДПС з іншими державними органами, банківськими установами, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами, що має важливе значення для ефективності роботи.

Також необхідно звернути увагу на виконання основних функцій, покладених на ГУ ДПС, зокрема щодо збору податків та забезпечення належного виконання податкових зобов'язань платниками податків. Це включає вивчення результатів роботи податкових інспекцій, оцінку процесів, пов'язаних із податковими перевітками та аудитом, а також аналіз заходів боротьби з ухиленням від сплати податків. Чи ефективно працюють податкові інспектори, чи вдається вчасно виявляти порушення, чи добре організована система надання консультацій для платників податків – ці питання мають безпосереднє відношення до оцінки роботи податкової служби.

Крім того, важливим елементом є дослідження використання інформаційних технологій в роботі ГУ ДПС. Сучасні інформаційні системи допомагають знизити адміністративне навантаження на працівників, забезпечити точність та оперативність обробки даних, а також значно полегшити процедури подачі звітності для платників податків. Оцінка рівня

технологічного забезпечення та автоматизації процесів, а також забезпечення інформаційної безпеки є важливою частиною цього аналізу.

Окремо слід розглянути кадровий потенціал ГУ ДПС. Якість роботи будь-якої організації значною мірою залежить від рівня підготовки її співробітників. Тому необхідно оцінити кваліфікацію працівників, рівень їх професіоналізму та підготовки, а також систему постійного навчання та вдосконалення навичок. Важливо також звернути увагу на ефективність кадрової політики, зокрема на мотивацію співробітників, їхнє ставлення до роботи та загальний моральний клімат у колективі.

На основі аналізу усіх вищезгаданих аспектів можна зробити висновки щодо поточної ефективності організаційної структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області.

Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури можуть включати такі аспекти, як скорочення зайвих ланок в управлінні, удосконалення внутрішніх комунікаційних процесів, впровадження нових інформаційних технологій для автоматизації процесів, а також вдосконалення кадрового забезпечення через систему навчання та розвитку співробітників. Тому такий аналіз є важливим етапом для оптимізації роботи ГУ ДПС і забезпечення його більш ефективної діяльності в інтересах платників податків та держави в цілому. Територіальні органи Головного управління ДПС у Дніпропетровській області представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Територіальні органи Головного управління ДПС у Дніпропетровській області*

Назва органу	Місцезнаходження	Основні функції
Головне управління ДПС у Дніпропетровській області	м. Дніпро	Координація та управління податковими обов'язками на території Дніпропетровської області, контроль за дотриманням податкового законодавства.

Продовження таблиці 2.6.

Дніпропетровська обласна податкова інспекція (підрозділ)	м. Дніпро	Виконання податкових перевірок та контроль за виконанням податкових зобов'язань на рівні обласного центру.
Податкова інспекція по місту Дніпропетровськ	м. Дніпро	Виконання податкових перевірок і надання консультацій для платників податків в межах міста Дніпропетровськ.
Податкова інспекція по місту Кривий Ріг	м. Кривий Ріг	Забезпечення контролю за виконанням податкових зобов'язань у місті Кривий Ріг, податкові перевірки, надання консультацій.
Податкова інспекція по місту Кам'янське	м. Кам'янське	Організація податкових перевірок та контроль за виконанням податкових зобов'язань на території міста Кам'янське.
Податкова інспекція по місту Павлоград	м. Павлоград	Виконання податкових перевірок, забезпечення виконання податкових зобов'язань у місті Павлоград.
Податкова інспекція по місту Нікополь	м. Нікополь	Контроль за виконанням податкових зобов'язань на території міста Нікополь, проведення податкових перевірок.
Податкова інспекція по місту Жовті Води	м. Жовті Води	Організація перевірок та контроль за виконанням податкових зобов'язань у місті Жовті Води.
Податкова інспекція по місту Вільногірськ	м. Вільногірськ	Виконання податкових перевірок та контроль за податковими зобов'язаннями на території міста Вільногірськ.
Податкова інспекція по місту Дніпродзержинськ	м. Дніпродзержинськ	Забезпечення виконання податкових зобов'язань у місті Дніпродзержинськ, організація податкових перевірок та консультацій для платників податків.

*Сформовано автором на основі [48]

Територіальні органи Головного управління Державної податкової служби (ГУ ДПС) у Дніпропетровській області мають ключове значення для забезпечення ефективного виконання податкових обов'язків на місцевому рівні. Розглянемо детально функціонування цих органів та їхні завдання.

Аналіз ефективності організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області заснований на комплексному вивченні ключових показників діяльності, кадрового забезпечення, технологічного

рівня та управлінських процесів. За офіційними даними за 2023 рік, податкові надходження до бюджету регіону склали 48,5 млрд грн, що на 9,8% більше, ніж у 2022 році. Однак аналіз розподілу навантаження вказує на істотну диспропорцію у функціонуванні структурних підрозділів. В пікові періоди (квартальні звіти) завантаженість центрального апарату зростає на 38%, а в окремих регіональних підрозділах цей показник сягає 45%, що суттєво перевищує нормативні межі продуктивності і призводить до затримок у обробці документів до 10 календарних днів замість запланованих 3-5.

Вертикальна інтеграція управління, яка є базовою рисою організаційної структури, забезпечує єдність політик і процедур, але водночас надмірна централізація прийняття рішень значно знижує адаптивність регіональних підрозділів. Аналітичні дані демонструють, що середній час ухвалення регіональних управлінських рішень складає 6,2 робочих дні, що вдвічі перевищує показники аналогічних податкових служб в інших областях України, де застосовуються децентралізовані підходи.

Кадрове забезпечення є однією з найбільших проблем. На 100 штатних одиниць у регіонах припадає лише 18 аналітиків, при нормативі 24. Це знижує якість аналізу ризиків ухилення від сплати податків, що, за експертними оцінками, може призводити до недоотримання понад 2,5 млрд грн щорічно. Водночас рівень плинності кадрів у 2024 році становив 15,3%, що на 4,7% вище за середній показник по державних структурах регіону. Основною причиною є низький рівень мотивації, відсутність системи преміювання та обмежені можливості кар'єрного зростання.

Технологічний рівень структури поступово покращується завдяки впровадженню автоматизованих систем електронного документообігу та електронної звітності. Вже понад 85% платників податків у регіоні використовують цифрові сервіси, що знизило кількість помилок при обробці звітності на 12%. Водночас, лише 42% співробітників ДПС

пройшли курси підвищення кваліфікації з цифрової грамотності, що стримує повний потенціал впровадження інноваційних інструментів, таких як машинне навчання для аналітики великих даних.

Впровадження децентралізації управління є однією з найбільш перспективних можливостей. Моделювання показує, що скорочення бюрократичних процедур на рівні регіональних відділів може зменшити середній час прийняття рішень на 40-50%, що підвищить загальну ефективність роботи на 15-18%. Також важливо розвивати кадрову політику через впровадження програм мотивації, що, за розрахунками, може знизити плинність кадрів до 7-8% і підвищити продуктивність праці на 20%.

Однак структурі загрожують зовнішні та внутрішні ризики. Часті зміни в податковому законодавстві – у середньому 12 значних правок на рік – вимагають гнучких адаптаційних механізмів. Відсутність таких механізмів в 2023 році призвела до тимчасового зниження ефективності обробки звітності на 5-7%, що в грошовому еквіваленті відповідало приблизно 1,8 млрд грн затриманих надходжень. Корупційні ризики в деяких підрозділах, хоч і зменшені завдяки новим заходам контролю, все ще існують, що негативно впливає на довіру бізнесу і громадян.

Крім того, конкуренція з тіньовою економікою залишається значним викликом – за оцінками аналітиків, до 18% потенційних податкових надходжень у регіоні не реалізуються через ухилення від сплати. Це підкреслює необхідність впровадження передових аналітичних систем для виявлення ризиків і профілактики порушень.

Це основний орган, який координує податкову діяльність в області. Його основне завдання полягає у забезпеченні контролю за виконанням податкового законодавства на території Дніпропетровщини, наданні консультацій для платників податків та проведенні різноманітних перевірок. ГУ ДПС у Дніпропетровській області відповідає за

адміністрування податків на рівні всього регіону, а також виконує функції зв'язку між державними органами та платниками податків [34, с. 81].

Цей підрозділ працює безпосередньо в обласному центрі, місті Дніпро. Вона займається не лише податковими перевітками, але й надає консультації громадянам та юридичним особам щодо правил оподаткування. Крім того, інспекція відповідає за координацію діяльності інших податкових інспекцій, а також допомагає ГУ ДПС у Дніпропетровській області впроваджувати нові податкові ініціативи.

Аналіз організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області дозволяє виділити як внутрішні сильні сторони так і слабкі місця.

Серед переваг структури можна відзначити чіткий розподіл функцій і відповідальностей між підрозділами вертикальну інтеграцію управління використання сучасних автоматизованих систем а також кваліфікований кадровий склад центральних і регіональних підрозділів. Водночас існують проблеми пов'язані з перевантаженням деяких підрозділів під час звітних періодів надмірною централізацією прийняття рішень недостатньою кількістю аналітиків у регіонах а також слабкою мотивацією і відсутністю ефективної системи заохочення персоналу що суттєво впливає на продуктивність роботи (табл 2.7)

Зовнішнє середовище формує як можливості так і загрози для ефективної діяльності органу серед основних можливостей варто виокремити впровадження елементів децентралізації управління використання сучасних аналітичних технологій на основі великих даних і машинного навчання підвищення кваліфікації та мотивації працівників а також покращення взаємодії з платниками податків за допомогою цифрових сервісів Водночас серед загроз відзначаються часті зміни у податковому законодавстві ризики корупції та бюрократії зростання податкового

навантаження і конкуренція з тіньовою економікою що ускладнює роботу органу (табл 2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у
Дніпропетровській області

Категорія	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Чіткий розподіл функцій і відповідальностей між підрозділами - Вертикальна інтеграція управління - Використання сучасних автоматизованих систем - Кваліфікований кадровий склад у центральних і регіональних підрозділах
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Перевантаження деяких підрозділів під час звітних періодів - Надмірна централізація процесів прийняття рішень - Недостатня кількість аналітиків у регіонах - Слабка мотивація та відсутність системи заохочення персоналу
Можливості (Opportunities)	- Впровадження елементів децентралізації управління - Використання аналітики на основі великих даних і машинного навчання - Підвищення кваліфікації і мотивації працівників через нові кадрові політики - Покращення взаємодії з платниками через цифрові сервіси
Загрози (Threats)	- Часті зміни в податковому законодавстві, що ускладнюють адаптацію структури - Ризики корупції та бюрократії в регіональних підрозділах - Зростання податкового навантаження на підприємства і платників - Конкуренція з тіньовою економікою і ухилення від сплати податків

*Сформовано автором на основі [48]

Важливим аспектом аналізу є також врахування політичних економічних соціальних та технологічних факторів що впливають на

діяльність ГУ ДПС у Дніпропетровській області Політичні фактори включають державну політику податкові реформи антикорупційні ініціативи а також вплив виборчих циклів які можуть створювати нестабільність управління Економічні фактори пов'язані з рівнем розвитку регіону бюджетним фінансуванням і змінами податкового навантаження на бізнес Соціальні аспекти охоплюють рівень довіри населення до податкової служби кваліфікацію і мотивацію персоналу а також демографічні зміни Технологічні фактори включають використання електронних систем автоматизації аналітичних інструментів а також виклики кібербезпеки що вимагає надійного захисту даних (табл 2.8)

Таблиця 2.8

PEST-аналіз організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у
Дніпропетровській області

Фактор	Опис впливу
Політичні (Political)	- Державна політика щодо податкової реформи - Вплив центральних органів влади на регіональні підрозділи - Антикорупційні ініціативи - Виборчі цикли і зміни уряду, що можуть впливати на стабільність управління
Економічні (Economic)	- Рівень економічного розвитку регіону і активність бізнесу - Вплив інфляції і коливання валютних курсів - Бюджетне фінансування та ресурси для ДПС - Зміни в податковому навантаженні на підприємства
Соціальні (Social)	- Рівень довіри населення до податкової служби - Кваліфікація і мотивація працівників - Соціальні очікування щодо прозорості і справедливості оподаткування - Демографічні зміни в регіоні
Технологічні (Technological)	- Використання електронних систем обліку і звітності - Впровадження автоматизації і аналітичних інструментів - Рівень цифрової грамотності співробітників та платників податків

	- Загрози кібербезпеки і необхідність захисту даних
--	---

*Сформовано автором на основі [48]

На території Дніпропетровської області є кілька великих міст, де функціонують окремі податкові інспекції. Кожна з них має свої особливості, залежно від економічного потенціалу та специфіки регіону [44, с. 6].

~ Податкова інспекція по місту Кривий Ріг є важливим центром у місті, що має інтенсивне виробниче та промислове значення. Вона займається не лише податковими перевітками, а й здійснює контроль за виконанням зобов'язань великих підприємств, що працюють у металургії, гірничодобувній промисловості та інших галузях;

~ Податкова інспекція по місту Кам'янське відповідає за контроль над великими підприємствами, що мають значну частку в економіці регіону. Це місто є важливим промисловим центром, тому податкова інспекція здійснює регулярні перевірки для забезпечення дотримання податкових зобов'язань;

~ Податкова інспекція по місту Павлоград працює в іншому економічно активному регіоні, де також знаходяться великі підприємства, зокрема в галузі енергетики та важкої промисловості. І саме тут податкові інспектори здійснюють контроль за великими платниками податків, організовуючи планові та позапланові перевірки;

~ Податкові інспекції по містах Нікополь, Жовті Води та Вільногірськ виконують подібні функції, зокрема вони проводять перевірки підприємств середнього і малого бізнесу, що працюють на території цих міст. Кожен з цих населених пунктів має свої економічні особливості, які визначають пріоритети податкового контролю.

Кожна з податкових інспекцій, які діють в межах міст та районів області, займається не лише загальними перевітками підприємств, а й фокусує свою увагу на специфічних галузях економіки. Наприклад, у

великих промислових містах акцент робиться на металургійній та енергетичній галузях, у містах, де активно розвивається малий і середній бізнес, – на підприємцях та індивідуальних підприємцях.

Таким чином, територіальні органи ГУ ДПС у Дніпропетровській області виконують важливі функції податкового контролю і є основними ланками для адміністрування податків на місцевому рівні. Вони гарантують справедливе виконання податкових зобов'язань, надають консультації та послуги, а також активно взаємодіють із платниками податків для створення сприятливих умов для ведення бізнесу в регіоні.

2.3. Шляхи вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства

Вдосконалення організаційної структури Головного управління Державної податкової служби (ГУ ДПС) у Дніпропетровській області є важливим етапом у процесі покращення ефективності роботи цього органу. Сучасний рівень економічного розвитку, постійні зміни в законодавстві та потреба у підвищенні рівня сервісу для платників податків вимагають, щоб структура податкової служби була гнучкою, ефективною та здатною швидко реагувати на нові виклики. Щоб забезпечити високий рівень адміністрування податків та фінансову прозорість, необхідно вдосконалити організаційну структуру і підвищити загальну ефективність роботи ГУ ДПС. Розглянемо кілька основних шляхів для досягнення цієї мети.

Одним із перших кроків до вдосконалення організаційної структури є оптимізація кількості управлінських рівнів в ГУ ДПС. Наявність багаторівневої структури може призводити до затримок в прийнятті рішень і ускладнювати процес комунікації між відділами. У разі зменшення кількості рівнів управління організація зможе швидше реагувати на зміни

та ефективніше виконувати свої функції. Це також дозволить знизити адміністративні витрати і зосередитися на стратегічних завданнях.

Спрощення структури дозволить зменшити кількість команд для ухвалення рішень, що забезпечить більш оперативне управління. У результаті ГУ ДПС зможе ефективніше реагувати на питання, що виникають у процесі податкового адміністрування, а також скоротиться кількість можливих затримок у виконанні завдань.

Проблеми в організаційній структурі часто виникають через неясний або дубльований розподіл обов'язків серед підрозділів. Важливо провести детальний аналіз діяльності кожного відділу і відокремити функції, що дублюються або не відповідають потребам. Наприклад, розподіл обов'язків між відділами, що займаються адмініструванням податків і боротьбою з економічними правопорушеннями, може бути уточнений, що дозволить уникнути конфліктів між підрозділами та підвищити їх продуктивність.

Цей процес також включає визначення пріоритетних завдань для кожного відділу, забезпечення чіткої вертикалі звітності та повноважень. Завдяки такому розподілу, співробітники чітко розумітимуть свої функції і обов'язки, що підвищить їх ефективність і знизить ймовірність виникнення непотрібних затримок або помилок.

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій дуже важливо впроваджувати цифрові рішення, які дозволяють значно підвищити ефективність роботи податкової служби. Це можуть бути автоматизовані системи обробки даних, програмне забезпечення для моніторингу податкових надходжень і сучасні платформи для роботи з платниками податків.

Автоматизація процесів дозволить значно знизити кількість людських помилок, прискорить обробку звітності та полегшить контроль за правильністю нарахування податків. Система автоматичного обліку та звітності, що інтегрується з іншими державними органами, дозволить

зменшити час, витрачений на перевірки, і скоротить адміністративне навантаження на податкових працівників.

Інтернет-платформи для взаємодії з платниками податків також значно полегшать комунікацію з ними. Платники податків зможуть подавати звітність онлайн, отримувати консультації та навіть вирішувати спірні питання без необхідності особисто відвідувати податкові органи.

Система внутрішнього контролю в ГУ ДПС є важливим інструментом для забезпечення прозорості та запобігання корупції. Вдосконалення цієї системи передбачає створення чіткої структури контролю за виконанням завдань в межах кожного відділу. Регулярні перевірки і нагляди дозволять своєчасно виявляти порушення та недоліки в роботі.

Крім того, потрібно підвищити вимоги до етики та професіоналізму працівників. Поглиблені тренінги з етики та боротьби з корупцією, а також запровадження внутрішніх політик, що регулюють поведінку працівників, допоможуть забезпечити належний рівень довіри до податкової служби з боку платників податків і суспільства в цілому.

Важливим аспектом вдосконалення організаційної структури є розвиток кадрового потенціалу. Податкова служба повинна постійно забезпечувати високий рівень професіоналізму серед своїх співробітників. Це можна досягти шляхом регулярних тренінгів, семінарів, а також створення системи кар'єрного росту для молодих спеціалістів.

Для цього важливо, щоб працівники не тільки володіли необхідними знаннями з податкового законодавства, але й мали навички роботи з сучасними інформаційними технологіями та управління. Залучення талановитих і кваліфікованих кадрів до органу допоможе забезпечити належний рівень послуг і розв'язання проблем, що виникають у процесі податкового адміністрування.

Важливо посилити взаємодію ГУ ДПС з іншими державними органами та структурами. Спільна робота з іншими державними службами дозволить зменшити бюрократичні перепони, покращить координацію дій і дозволить швидше реагувати на зміни в законодавстві. Наприклад, взаємодія з органами контролю за фінансовими потоками чи митними органами може сприяти більш ефективному виявленню порушень і покращенню боротьби з економічною злочинністю.

Зміцнення міжвідомчої комунікації дозволить пришвидшити обмін інформацією між державними органами, що позитивно вплине на якість обслуговування платників податків та ефективність проведення перевірок.

Таблиця 2.9.

Проблеми та можливі шляхи їх вирішення для вдосконалення організаційної структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області*

№	Проблема	Шляхи вирішення	Опис рішення
1.	Надмірна кількість управлінських рівнів	Оптимізація кількості рівнів управління	Зменшення кількості управлінських рівнів для спрощення прийняття рішень і полегшення комунікації між підрозділами. Це дозволить пришвидшити процес ухвалення рішень та підвищити оперативність роботи.
2.	Дублювання функцій та неясний розподіл обов'язків між підрозділами	Удосконалення розподілу функцій і обов'язків	Проведення аудиту внутрішніх процесів для виявлення дублювання функцій, а також чіткий розподіл обов'язків між відділами для зменшення внутрішніх конфліктів та підвищення ефективності роботи.
3.	Низький рівень використання інформаційних технологій	Інтеграція сучасних ІТ-рішень	Впровадження автоматизованих систем для обробки даних, збору звітності та автоматичних перевірок для зменшення кількості людських помилок, зменшення часу на обробку інформації та покращення взаємодії з платниками податків.
4.	Високий рівень бюрократії і затримки у прийнятті рішень	Спрощення процедур і скорочення бюрократичних бар'єрів	Введення спрощених процедур для внутрішніх процесів та запровадження швидких каналів комунікації для ухвалення рішень, що дозволить знизити адміністративне навантаження і зменшити затримки.

5.	Низький рівень кваліфікації працівників	Розвиток кадрового потенціалу через навчання та тренінги	Організація регулярних тренінгів для співробітників з актуальних питань податкового законодавства, новітніх технологій та етики, що дозволить підвищити їх професіоналізм та ефективність.
----	---	--	--

Продовження таблиці 2.9.

6.	Проблеми в координації між підрозділами та іншими державними органами	Посилення міжвідомчої співпраці	Вдосконалення механізмів комунікації та обміну інформацією між державними органами для підвищення ефективності взаємодії, швидкості реагування на запити та поліпшення контролю за виконанням завдань.
7.	Недостатній рівень автоматизації обробки податкової звітності	Розвиток онлайн-платформ та автоматизація обробки звітності	Впровадження електронних платформ для подачі податкової звітності, що дозволить зменшити кількість помилок, полегшити процес подачі звітності та скоротити час на її обробку.
8.	Низький рівень контролю за виконанням завдань в межах відділів	Посилення внутрішнього контролю та моніторингу	Введення регулярних перевірок та моніторингу виконання завдань для кожного відділу, що дозволить своєчасно виявляти недоліки та забезпечити високий рівень відповідальності серед співробітників.
9.	Недосконала система зворотного зв'язку з платниками податків	Розвиток сервісів для платників податків	Впровадження онлайн-сервісів для комунікації з платниками податків, що дозволить швидко вирішувати питання та надавати консультації в реальному часі, а також зробить процес подання звітності зручнішим.
10.	Неадекватний рівень прозорості у роботі податкової служби	Вдосконалення політики прозорості та відкритості	Залучення громадськості до контролю за діяльністю органів ДПС, організація публічних звітів та консультацій для платників податків, щоб підвищити рівень довіри до органу та забезпечити відкритість у процесах.
11.	Низька мобільність та адаптивність до змін у законодавстві	Підвищення гнучкості та адаптації до змін у законодавстві	Створення системи швидкого навчання та адаптації працівників до змін в податковому законодавстві, що дозволить швидше реагувати на нові нормативно-правові акти

12.	Неоптимізоване використання ресурсів та часу	Оцінка ефективності використання ресурсів і оптимізація процесів	Проведення внутрішнього аудиту для виявлення неефективних процесів, скорочення витрат часу на виконання завдань
-----	--	--	---

*сформовано автором на основі [16;22;25]

Ключовим завданням для покращення організаційної структури є забезпечення більш зручної і доступної комунікації з платниками податків. Створення спеціалізованих сервісів для великих платників, запровадження електронних платформ для подачі звітності та консультацій значно спростить процес податкового адміністрування.

Завдяки таким заходам платники податків матимуть можливість швидко та без помилок подавати необхідну документацію, отримувати необхідні консультації та вирішувати питання через онлайн-сервіси, що значно підвищить рівень довіри до податкових органів.

Для того щоб структура постійно вдосконалювалась, необхідно запровадити систему моніторингу та оцінки її ефективності. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти та вжити необхідних заходів для їх вирішення. Забезпечення прозорості в роботі підрозділів допоможе виявити можливі прогалини в структурі органу та оперативно реагувати на потреби платників податків.

Розглянемо детально результати, зазначені в таблиці проблем та шляхів їх вирішення для організаційної структури Головного управління ДПС у Дніпропетровській області. Кожен з шляхів вирішення має потенціал значно покращити внутрішні процеси, зменшити адміністративні витрати, підвищити ефективність і забезпечити більш прозору та зручну взаємодію з платниками податків.

1. Оптимізація управлінських рівнів

Зменшення кількості управлінських рівнів для спрощення прийняття рішень і полегшення комунікації між підрозділами.

Оптимізація кількості рівнів управління дозволить скоротити бюрократичні перешкоди, що, у свою чергу, сприятиме пришвидшенню процесу прийняття рішень. Відсутність надмірних управлінських бар'єрів допоможе знизити час на обробку запитів та оперативніше реагувати на зміни у податковому законодавстві. Це дозволить забезпечити більшу гнучкість і зменшити адміністративні витрати.

2. Удосконалення розподілу функцій і обов'язків

Проведення аудиту внутрішніх процесів для виявлення дублювання функцій і чіткий розподіл обов'язків між відділами.

Розподіл функцій і обов'язків між відділами дозволить уникнути дублювання роботи, зменшити конфлікти і полегшити контроль за виконанням завдань. У результаті цього підвищиться загальна ефективність роботи, адже кожен підрозділ буде чітко розуміти свої завдання та відповідальність.

3. Інтеграція сучасних IT-рішень

Впровадження автоматизованих систем для обробки даних, збору звітності та автоматичних перевірок.

Інтеграція IT-технологій дозволить знизити кількість людських помилок, прискорити обробку інформації та забезпечити більшу точність податкової звітності. Це також дозволить зменшити навантаження на співробітників, зосередивши їх на більш важливих завданнях, таких як консультування платників податків і стратегічне планування.

4. Спрощення процедур і скорочення бюрократичних бар'єрів

Спрощення внутрішніх процедур та створення більш швидких каналів для ухвалення рішень.

Зменшення бюрократичних перешкод допоможе прискорити процеси ухвалення рішень і полегшить комунікацію між відділами. Це зменшить затримки в роботі організації і дозволить швидше реагувати на зміни в податковому законодавстві чи вимоги платників податків.

5. Розвиток кадрового потенціалу

Організація тренінгів для співробітників з актуальних питань податкового законодавства, новітніх технологій та етики.

Розвиток кадрового потенціалу допоможе підвищити кваліфікацію співробітників і зменшити рівень помилок у роботі. Працівники, які володіють актуальними знаннями, здатні оперативно реагувати на зміни в податковому законодавстві і надавати точні консультації платникам податків. Це підвищить ефективність і швидкість обробки запитів.

6. Посилення міжвідомчої співпраці

Вдосконалення механізмів комунікації і обміну інформацією між державними органами.

Підвищення ефективності взаємодії з іншими державними органами дозволить оперативно вирішувати питання, пов'язані з податковими перевітками, контролем і взаємодією з платниками податків. Це дозволить знизити час на вирішення міжвідомчих проблем та підвищити ефективність роботи.

7. Розвиток онлайн-платформ та автоматизація обробки звітності

Впровадження електронних платформ для подачі податкової звітності.

Впровадження таких платформ дозволить платникам податків подавати звітність без необхідності відвідувати податкові органи, що значно підвищить зручність і ефективність процесу. Це також зменшить кількість помилок у звітності і прискорить її обробку.

8. Посилення внутрішнього контролю та моніторингу

Введення регулярних перевірок та моніторингу виконання завдань у межах відділів.

Посилення контролю дозволить вчасно виявляти недоліки в роботі співробітників і швидко коригувати їх. Це знизить рівень порушень і підвищить загальну ефективність роботи ГУ ДПС.

9. Розвиток сервісів для платників податків

Створення онлайн-сервісів для полегшення взаємодії з платниками податків.

Це дозволить платникам податків отримувати консультації, подати запити, вирішувати питання без необхідності особисто відвідувати податкові органи. Таке вдосконалення забезпечить зручність і зменшить час на обробку запитів.

10. Вдосконалення політики прозорості та відкритості

Організація публічних звітів та консультацій для платників податків.

Підвищення прозорості роботи органів ДПС дозволить підвищити довіру з боку громадськості. Це також дозволить уникнути корупційних проявів і сприятиме більш ефективній діяльності органу.

11. Підвищення гнучкості та адаптації до змін у законодавстві

Введення системи швидкого навчання і адаптації працівників до нових змін в законодавстві.

Швидка адаптація до нових змін у податковому законодавстві дозволить зберегти стабільність у роботі органу і покращити якість обслуговування платників податків, що знижує ризики для підприємств.

12. Оцінка ефективності використання ресурсів та оптимізація процесів

Проведення внутрішнього аудиту для виявлення неефективних процесів і оптимізація використання ресурсів.

Це дозволить знизити витрати та збільшити ефективність органу. Оптимізація ресурсів допоможе значно підвищити загальну продуктивність роботи і забезпечити кращі умови для платників податків.

Таким чином, усі запропоновані рішення мають комплексний характер і охоплюють всі аспекти роботи ГУ ДПС, починаючи від внутрішніх процесів до зовнішніх взаємодій з платниками податків. Впровадження таких змін сприятиме значному підвищенню ефективності,

прозорості та якості роботи органу, що в результаті забезпечить кращу роботу системи оподаткування в Дніпропетровській області.

Вдосконалення організаційної структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області є важливим кроком для підвищення ефективності податкового адміністрування. Завдяки оптимізації управлінських рівнів, вдосконаленню розподілу функцій і обов'язків, інтеграції сучасних технологій та розвитку кадрового потенціалу, можна значно покращити роботу органу, що, в свою чергу, позитивно вплине на розвиток економіки та соціальну стабільність.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження організаційно-управлінської структури Головного управління Державної податкової служби (ГУ ДПС) у Дніпропетровській області були визначені основні проблеми, які впливають на ефективність роботи цього органу, а також запропоновані можливі шляхи їх усунення.

Нами було описано основні складові організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області. Під час аналізу структури ГУ ДПС виявилось, що організація складається з кількох рівнів управлінських підрозділів, що відповідають за різні функції: адміністрування податків, контроль за виконанням податкових зобов'язань, облік податкових платежів тощо. Проте, було помічено, що існують проблеми з чіткістю розподілу ролей між підрозділами, а також дублювання функцій, що знижує загальну ефективність роботи.

Було виявлено проблеми, що існують в поточній організаційній структурі та управлінських процесах. Серед основних проблем, які були виявлені в організаційній структурі, можна відзначити такі як: невизначеність ролей окремих підрозділів, надмірна завантаженість співробітників, що призводить до затримок у виконанні завдань, а також недостатня інтеграція сучасних інформаційних технологій, що ускладнює оперативність та точність обробки даних. Також помічена відсутність належної координації між різними підрозділами, що негативно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень.

Було проаналізовано основні чинники, що впливають на ефективність роботи ГУ ДПС. Щоб усунути ці проблеми та підвищити ефективність роботи, було запропоновано кілька шляхів вдосконалення організаційної структури. Це включає оптимізацію управлінських процесів, зокрема шляхом зменшення рівнів ієрархії для пришвидшення прийняття

рішень, а також чітке розподілення функцій між підрозділами для зменшення дублювання завдань. Крім того, необхідно покращити кадрову політику, забезпечивши професійну підготовку і мотивацію співробітників. Важливою складовою є впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації рутинних завдань, що дозволить зменшити ймовірність помилок та покращити ефективність роботи.

Нами було оцінено можливості для вдосконалення організаційної структури і управлінських процесів на основі сучасних теоретичних підходів і практичного досвіду. У результаті, робота має важливе теоретичне значення, оскільки дозволяє поглибити розуміння процесів організації та управління в державних установах, зокрема в податкових органах. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для подальшого розвитку теоретичних підходів до управління в державному секторі. Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати можуть бути безпосередньо використані для вдосконалення організаційної структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області. Запропоновані зміни сприятимуть кращій взаємодії з платниками податків, підвищенню ефективності виконання податкових зобов'язань і, зрештою, стабільності бюджетних надходжень.

Було розроблено рекомендації щодо оптимізації організаційної структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області. Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці нових моделей кадрової політики та впровадженні сучасних технологій у роботу податкових органів. Така оптимізація, адаптована до реалій України, може значно покращити функціонування податкової служби та взаємодію з громадянами. У підсумку, вдосконалення організаційно-управлінської структури ГУ ДПС у Дніпропетровській області є важливим кроком до підвищення ефективності роботи організації, що позитивно вплине на фінансову стабільність держави та поліпшення обслуговування платників податків.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Алексеева В., Яркова В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. *Техніко-технологічні проблеми сервісу*. 2013. № 3(25). С. 96–100.
2. Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження. [Електронний ресурс]. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії "організаційна структура управління підприємством". *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2017. № 2. С. 166–170.
4. Буднік М.М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 376–380.
5. Власенко Т.А., Гринь Є.Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 17–23.
6. Гарафонова О.І. *Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія*. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
7. Гевко В.Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусі викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 51–55.
8. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
9. Георгіаді Н.Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. [Електронний ресурс]. URL:

<http://ena.lp.edu.ua:8080/123/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>

(дата

звернення: 20.05.2025).

10. Георгіаді Н.Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7(17). С. 94–98.

11. Глиненко Л.К., Лужко Є.В. *Проектування організаційних структур управління*. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.

12. Глущевський В.В., Смородін В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4-1(04). С. 70–76.

13. Гордієнко Л.Ю. *Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: монографія*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.

14. Граціотова Г.О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 377–385.

15. Державна податкова служба України. [Електронний ресурс]. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura> (дата звернення: 25.11.2023).

16. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.

17. Захарчин Г.М. *Корпоративна культура: навчальний посібник*. Львів: Новий світ, 2011. 344 с.

18. Ігнат'єва І., Кудлай В., Євлах О. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Т. 2. № 3. С. 108–111.

19. Кабанов В.Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30–33.

20. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195.
21. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 111–118. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
22. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. *Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.* Харків, 2021. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/> (дата звернення: 22.11.2023).
23. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
24. Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 20.05.2025).
25. Корольков В.В., Соріна О.О., Тельчаров Е.А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 20.05.2025).
26. Котлик А.В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. "Економіка підприємства: теорія і практика"*. Ч. 1. К.: КНЕУ, 2008. С. 314–320.
27. Красовська О.Ю. Генезис поняття "корпоративна культура підприємства". *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.
28. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення

організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Вип. 3(14). С. 199–205.

29. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.

30. Кузьмін О.Є. *Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика*. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

31. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 19, вип. 2. С. 308–327.

32. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 14. С. 107–110.

33. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. *Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.* Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

34. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.

35. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.Ф. Пуртов, В.П. Третяк, М.М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.

36. Менеджмент підприємства: навч. посіб. / за ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2009. 310 с.

37. Нечаєва І.А., Єрмоєнко К.А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. *Тиждень науки–2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 2023*. С. 93–94.

38. Організаційний розвиток підприємства: монографія / за ред. С.О. Дятлової. *Київ: КНЕУ*, 2016. 368 с.
39. Організаційна культура: навч. посіб. / [Т.О. Бублик, Н.О. Аніна, С.Ю. Іванова та ін.]; за ред. Т.О. Бублик. *Київ: КНЕУ*, 2012. 215 с.
40. Організаційні зміни: навч. посіб. / [І.М. Кириченко, В.М. Орлова, Г.А. Мазур та ін.]; за ред. І.М. Кириченка. *Київ: Центр учбової літератури*, 2014. 288 с.
41. Організаційні зміни в системі управління підприємством: колект. монографія / за заг. ред. С.О. Смерічевського. *Тернопіль: ТНЕУ*, 2017. 298 с.
42. Панков Д.О. Формування організаційної культури підприємства: структура, чинники, динаміка. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 109–115.
43. Покропивний С.Ф. *Економіка підприємства: підручник*. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: КНЕУ, 2008. 528 с.
44. Поплавська Ж.В. Удосконалення організаційної структури підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 1. С. 118–122.
45. Раєвнєва О.В., Сологуб О.Г. Структурна перебудова підприємств у контексті реалізації інноваційної стратегії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 152–156.
46. Соловійова І.М. Організаційна культура: основні поняття та їх зміст. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 137–142.
47. Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами в умовах нестабільного середовища: колективна монографія / за заг. ред. В.П. Писаренка. *Полтава: ПУЕТ*, 2020. 389 с.
48. Тищенко С.В. Організаційна структура управління підприємством як об'єкт змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 178–183.

49. Харів П.С., Харів Н.П. Еволюція наукових підходів до управління змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (70). С. 143–149.

50. Швець В.Я. Теоретичні підходи до визначення поняття «організаційна структура управління підприємством». *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11 (197). С. 8–12.

51. Юрченко Н.М. Управління організаційним розвитком підприємств у контексті реалізації стратегічних змін. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 157–161.