

УДК 336.226:004

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>**С. Т. Девко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>**Р. С. Вовченко,**

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>**Н. М. Євтушенко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4752-6742>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.123

АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

S. Devko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

R. Vovchenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

N. Yevtushenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Finance, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

ADMINISTRATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF TAXATION USING MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Стаття присвячена дослідженню ролі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в адміністративному управлінні податковими процесами та їх впливу на ефективність податкового адміністрування. Автори зосереджують увагу на застосуванні таких технологій, як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та хмарні технології, у контексті податкового контролю та взаємодії з платниками податків.

У статті детально аналізуються переваги та ризики використання ІКТ у податкових органах, а також перспективи розвитку цифрових інструментів для вдосконалення податкової системи. Розглядаються такі аспекти:

- великі дані: аналіз великих обсягів даних для виявлення податкових ризиків та оптимізації податкових перевірок, прогнозування податкових надходжень та виявлення податкових порушень;
- штучний інтелект: автоматизація рутинних процесів, використання чат-ботів для консультацій, виявлення складних схем ухилення від сплати податків;
- блокчейн: забезпечення прозорості та незмінності даних, спрощення процесу сплати податків та зменшення ризику шахрайства;
- хмарні технології: безпечне зберігання та обробка даних, надання доступу до податкових послуг через Інтернет.

У сучасних наукових дослідженнях особлива увага приділяється трансформації традиційних підходів до податкового адміністрування через використання ІКТ. В рамках цього напряму було розглянуто концепцію електронного урядування, що включає цифрові платформи для збору податкових даних, електронні податкові декларації та системи для спрощення податкових перевірок. Окремі дослідження вказують на успішний досвід країн Європейського Союзу в інтеграції електронних систем податкової звітності, що дозволяє знизити адміністративні витрати та зменшити людський фактор у податковому контролі.

Автори підкреслюють, що інтеграція ІКТ сприяє підвищенню прозорості та ефективності податкового адміністрування, знижує адміністративні витрати та покращує взаємодію між державою та бізнесом. Водночас, обговорюються проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних та необхідність підвищення цифрової грамотності працівників.

На основі аналізу надано рекомендації щодо удосконалення адміністративного управління податковими процесами, оновлення законодавства та підвищення кваліфікації кадрів. Додатково, в статті може бути розглянуто вплив ІКТ на міжнародне податкове адміністрування, роль ІКТ у боротьбі з податковими гаванями та перспективи розвитку цифрових податкових послуг.

The article is devoted to the study of the role of modern information and communication technologies (ICT) in the administrative management of tax processes and their impact on the efficiency of tax administration. The authors focus on the application of technologies such as big data, artificial intelligence, blockchain and cloud technologies in the context of tax control and interaction with taxpayers.

The article analyzes in detail the benefits and risks of using ICT in tax authorities, as well as the prospects for the development of digital tools to improve the tax system. The following aspects are considered:

- big data: analysis of large amounts of data to identify tax risks and optimize tax audits, forecast tax revenues and detect tax violations;
- artificial intelligence: automation of routine processes, use of chatbots for consultations, detection of complex tax evasion schemes;
- blockchain: ensuring transparency and immutability of data, simplifying the tax payment process and reducing the risk of fraud;
- cloud technologies: secure data storage and processing, providing access to tax services via the Internet.

Modern research focuses on the transformation of traditional approaches to tax administration through the use of ICT. Within this area, the concept of e-governance was considered, which includes digital platforms for collecting tax data, electronic tax returns, and systems for simplifying tax audits. Some studies point to the successful experience of the European Union countries in integrating electronic tax reporting systems, which reduces administrative costs and the human factor in tax control.

The authors emphasize that ICT integration contributes to increased transparency and efficiency of tax administration, reduces administrative costs, and improves interaction between the state and business. At the same time, the problems of cybersecurity, personal data protection, and the need to improve the digital literacy of employees are discussed.

Based on the analysis, the article provides recommendations for improving the administrative management of tax processes, updating legislation, and improving the skills of personnel. Additionally, the article may consider the impact of ICT on international tax administration, the role of ICT in the fight against tax havens, and the prospects for the development of digital tax services.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, оподаткування, інформаційно-комунікаційні технології, облікове забезпечення, електронний документообіг, адміністрування, управлінські рішення, цифрова трансформація.

Key words: administrative management, taxation, information and communication technologies, accounting support, electronic document management, administration, management solutions, digital transformation.

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

Сучасні умови функціонування економіки вимагають від підприємств та органів

державного управління швидкого прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері оподаткування. Зростання обсягів фінансової інформації, динамічні зміни податкового законодавства та необхідність забезпечення прозорості й ефективності

податкового адміністрування ускладнюють цей процес.

Водночас інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відкривають нові можливості для автоматизації процесів податкового адміністрування, аналітики даних та підвищення якості управлінських рішень. Використання таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, блокчейн, хмарні обчислення та електронний документообіг, сприяє зменшенню податкових ризиків, покращенню контролю за сплатою податків та оптимізації взаємодії між бізнесом і державними органами.

Однак, попри очевидні переваги, існує низка проблем, пов'язаних із впровадженням сучасних ІКТ у сфері податкового адміністрування. До них належать висока вартість технологічних рішень, недостатня цифрова грамотність працівників, питання кібербезпеки та ризики витоку конфіденційної інформації. Крім того, виникає потреба в оновленні законодавчої бази та гармонізації регуляторних норм для ефективного використання цифрових інструментів у податковому менеджменті.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення адміністративного управління податковими процесами шляхом інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та оптимізації податкової політики підприємств і держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сфера адміністративного управління податковими процесами активно змінюється під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що дозволяють значно оптимізувати та автоматизувати процеси податкового адміністрування. Останні десятиліття відзначаються збільшенням уваги до цифровізації податкових служб та інтеграції сучасних технологій для підвищення ефективності управління, зниження податкових ризиків та покращення взаємодії між державою та платниками податків.

Окремі аспекти окресленої проблематики досліджувалися різними вітчизняними та зарубіжними вченими досить тривалий час. Виходячи з цього, на формування висновків щодо окремих питань адміністрування управлінських рішень в сфері оподаткування вплинули положення, викладені у працях вітчизняних учених, що спеціалізуються у сфері податкової політики, а саме: Андрущенко В., Варналія З., Єфімен-

ко Т., Іванова Ю., Крисоватого А., Лютого І., Мельника В., Павлюк К. та ін.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та аналіз можливостей використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності адміністрування управлінських рішень у сфері оподаткування. А також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження та використання ІКТ в адмініструванні управлінських рішень у сфері оподаткування з урахуванням сучасних викликів та тенденцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вивчення впливу інформаційних технологій на адміністрування податкових процесів стало основною темою численних досліджень. Які підтверджують, що використання ІКТ в податковому адмініструванні дозволяє покращити процеси збору податків, зменшити витрати на обробку та перевірку документів, а також підвищити прозорість операцій. Вони відзначають значний ефект від автоматизації підготовки податкових звітів і запровадження е-урядових платформ для громадян. В роботах науковці вивчається застосування алгоритмів ШІ для прогнозування податкових надходжень і виявлення можливих податкових порушень, що дозволяє більш точно планувати податкові ставки та виявляти шахрайство. Застосування великих даних дає змогу автоматично збирати та аналізувати інформацію з численних джерел, що значно покращує прийняття управлінських рішень.

Впровадження електронного документообігу в податковому адмініструванні розглядається як важливий крок до підвищення ефективності та безпеки обміну інформацією між державними органами та платниками податків. Дослідження Міллера (2018) показує, що використання блокчейн-технологій для обміну податковими документами може значно знизити ризики маніпуляцій із даними, забезпечити прозорість і доступність інформації, а також скоротити витрати на її обробку. Блокчейн також може використовуватися для забезпечення аутентичності податкових декларацій та угод між платниками податків і державними органами [1].

Хоча ІКТ надають значні переваги для податкового адміністрування, існують і певні бар'єри для їх ефективного впровадження. Це включає технологічні, правові та організаційні

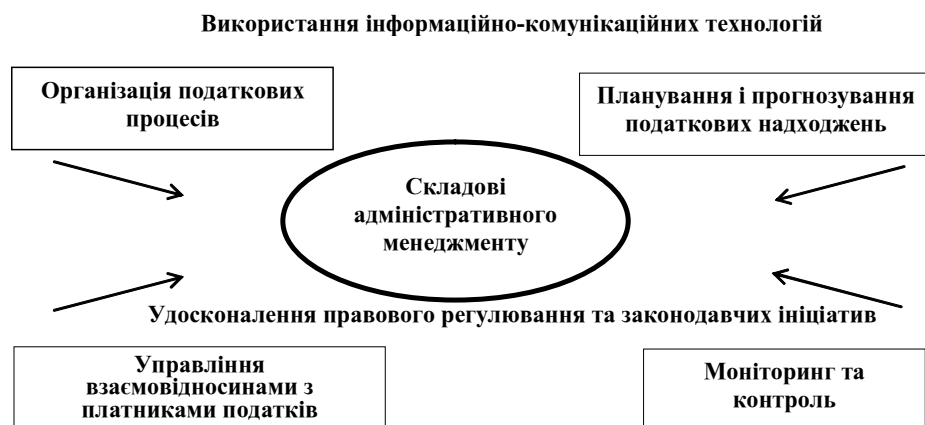


Рис. 1. Основні складові адміністративного менеджменту в податковій сфері

Джерело: [5].

труднощі, такі як висока вартість впровадження нових технологій, недостатня кваліфікація працівників, а також питання кібербезпеки та захисту даних. Дослідження у цій сфері (наприклад, робота Мартіна та Фріда (2021)) зазначають важливість інтеграції нових технологій із існуючими системами та наявність нормативно-правових актів, що регулюють використання цифрових інструментів.

Перспективи розвитку ІКТ у сфері податкового адміністрування включають подальшу інтеграцію сучасних технологій для автоматизації процесів, удосконалення аналізу податкових ризиків і поліпшення взаємодії між платниками податків і державними органами. Це передбачає розвиток нових технологій, таких як інтернет речей (ІоТ), та більш широке впровадження інструментів на основі штучного інтелекту для управлінських рішень у податковій сфері.

Загалом відомо, що багато європейських країн успішно впроваджують електронні системи для податкової звітності, що сприяє зниженню адміністративних витрат та мінімізації людського фактора в податковому контролі. Наприклад, Естонія відома своєю розвиненою електронною системою оподаткування, яка дозволяє громадянам та бізнесу подавати податкові декларації онлайн, спрощуючи процеси та зменшуючи потребу в паперовому документообігу. Аналогічно, інші країни, такі як Данія та Швеція, також впровадили ефективні електронні системи, які покращують адміністрування податків та знижують витрати на обробку даних.

Адміністративний менеджмент в податковій сфері — це система організації, планування, координації та контролю за процесами оподаткування, яка спрямована на забезпечення ефек-

тивного управління податковими надходженнями та забезпечення виконання податкових зобов'язань на всіх рівнях — від державних органів до підприємств і громадян (рис. 1). Основною метою адміністративного менеджменту в цій сфері є забезпечення максимального дотримання податкового законодавства, а також досягнення ефективності в адмініструванні податків, мінімізація податкових порушень та оп-

тимізація взаємодії між платниками податків і податковими органами.

Адміністративний менеджмент в податковій сфері охоплює організацію всіх етапів податкового процесу, включаючи визначення податкових зобов'язань, нарахування податків, їх сплату, податкову звітність, а також контроль за правильністю виконання цих процесів. Важливими аспектами є організація та підтримка податкових систем і баз даних, які забезпечують зручне і швидке адміністрування податків.

Одним із важливих елементів адміністративного управління є планування податкових надходжень на основі економічної ситуації, законодавчих змін та макроекономічних прогнозів. Це дає змогу державним органам ефективно управляти державним бюджетом і забезпечувати збалансованість між податковими доходами та витратами.

Постійний моніторинг податкових надходжень та здійснення контролю за правильністю нарахування та сплати податків передбачає оцінку дотримання податкових зобов'язань платниками податків і своєчасне виявлення порушень. Для цього використовуються різноманітні методи та інструменти, зокрема аналіз податкових декларацій, перевірки підприємств, а також використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і автоматизовані системи для виявлення податкових порушень. Рішення, що приймаються у сфері контролю, мають на меті не лише виявлення порушників, а й створення умов для покращення податкової культури.

Ефективне адміністрування податків неможливе без тісної взаємодії між податковими органами та платниками податків. Вона передбачає надання консультацій і підтримки для забезпечення точності та своєчасності подат-

кових декларацій, а також використання технологій для полегшення податкових процедур. Управлінські рішення у цій сфері повинні забезпечити прозорість, зручність і доступність податкових послуг. Це включає розвиток електронних сервісів, таких як онлайн-платформи для подачі податкових декларацій, системи електронних платежів та автоматизацію процесів запиту і подачі податкових відомостей. Успішне прийняття управлінських рішень у цій сфері дозволяє знизити рівень податкових порушень, покращити комунікацію з платниками податків і зменшити адміністративне навантаження на платників..

Реалізація вище зазначених функцій реалізується в умовах діджиталізації та постійних змін нормативно-правового поля. Сучасний адміністративний менеджмент в податковій сфері значною мірою ґрунтується на використанні ІКТ. Використання ІКТ дозволяє полегшити збори податків, знизити витрати на адміністрування, підвищити ефективність перевірок і знизити рівень людського фактору в управлінні податками. Важливими інструментами є електронне декларування, автоматизовані системи податкового контролю, використання великих даних (Big Data) для аналізу податкових надходжень та прогнозування майбутніх фінансових результатів. Постійне вдосконалення законодавчої бази, що регулює податкові відносини, сприяє прозорості податкових процесів, упередженню шахрайства та корупції, а також забезпеченню належних умов для розвитку бізнесу. Це включає оновлення нормативно-правових актів, адаптацію податкової політики до змін в економіці та міжнародних стандартів. Податкові органи повинні мати можливість гнучко реагувати на зміни в податковому законодавстві, коригувати свої стратегії і методи роботи відповідно до нових вимог та викликів.

Управлінські рішення в податковому адмініструванні є основою для забезпечення ефективного функціонування податкових систем, досягнення фінансової стабільності та підтримки економічного розвитку країни. Вони безпосередньо впливають на рівень податкових надходжень, прозорість податкових процесів, а також взаємодію між платниками податків і державними органами. Управлінські рішення, прийняті в рамках податкового адміністрування, охоплюють широкий спектр аспектів, від стратегічного планування до оперативного реагування на зміни в економічній ситуації.

Управлінські рішення на стратегічному рівні включають визначення основних напрямків

податкової політики, які забезпечують стабільні та прогнозовані податкові надходження. На цьому рівні визначаються пріоритети в області податкової політики, такі як зміни у податковому законодавстві, оптимізація податкових ставок, стимулювання інвестицій та розвиток нових секторів економіки. Ефективне стратегічне управління дозволяє не лише забезпечити збільшення доходів бюджету, але й створити сприятливі умови для розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

На оперативному рівні управлінські рішення зосереджуються на організації щоденних податкових процедур, включаючи збір податків, перевірку податкових декларацій, обробку звітності та виконання контрольних функцій. Тут важливо своєчасно реагувати на зміни в законодавстві та адаптувати внутрішні процеси для підтримки належної податкової дисципліни. Управлінські рішення, що приймаються на цьому етапі, повинні забезпечити ефективне виконання податкових зобов'язань платниками податків та мінімізувати кількість помилок або порушень.

Управлінські рішення в податковому адмініструванні також включають управління ризиками, що виникають у процесі збору податків. Це можуть бути як фінансові ризики, пов'язані з неплатоспроможністю платників податків, так і юридичні ризики, що виникають внаслідок змін у законодавстві або невизначеності в інтерпретації податкових норм. Рішення, що стосуються управління ризиками, повинні бути спрямовані на запобігання шахрайству, уникнення податкових ухилень і забезпечення стабільного надходження податків до бюджету.

Традиційне управління податковими процесами стикається з численними проблемами та викликами, які можуть знижувати ефективність збору податків, підвищувати адміністративне навантаження на державні органи та платників податків, а також негативно впливати на рівень довіри до податкової системи. Хоча традиційні підходи до податкового адміністрування мають багато переваг, таких як простота в організації та відносна стабільність, вони часто не здатні відповідати вимогам сучасної економіки та суспільства.

Однією з головних проблем традиційного управління податковими процесами є високий рівень адміністративних витрат. Ручне ведення обліку податків та зборів, паперова документація, фізичні перевірки підприємств і окремих осіб займають значні ресурси. Адміністрація податкових органів витрачає величезну кіль-

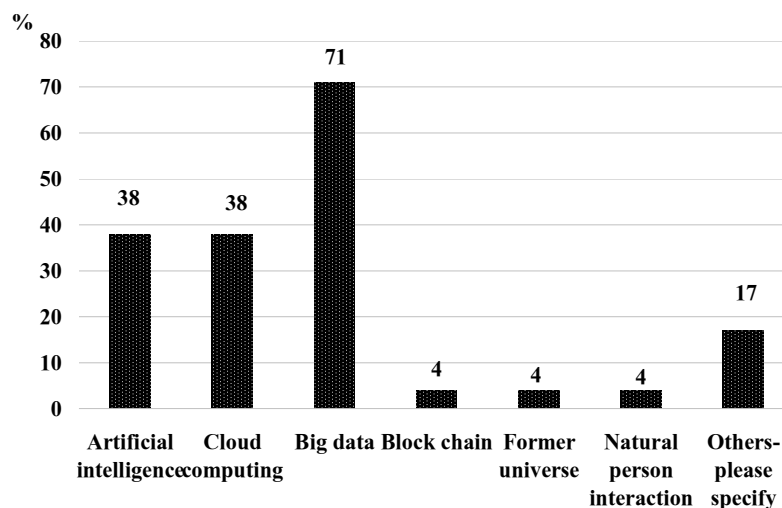


Рис. 2. Застосування нових технологій діджиталізації податкового адміністрування

Джерело: [2].

кість часу і коштів на обробку даних, перевірку податкових декларацій, аудит. Неефективність ручних перевірок пов'язана з великою кількістю людських помилок, обмеженнями в обробці великої кількості інформації та обмеженими ресурсами для контролю. Як наслідок, важко вчасно виявляти та припиняти ухилення від сплати податків, що знижує загальну ефективність податкової системи. Це створює надмірне навантаження на бюджет, а також збільшує витрати платників податків, що можуть бути спрямовані на більш продуктивні інвестиції.

Традиційне управління податковими процесами, яке в значній мірі базується на людському факторі, є схильним до помилок. Неправильне заповнення податкових декларацій, помилки в обчисленні податкових зобов'язань, невірна інтерпретація законодавства можуть призвести до юридичних наслідків, як для платників податків, так і для податкових органів. Крім того, людський фактор є причиною випадкових або навмисних шахрайств і податкових ухилень.

У традиційних системах податкового адміністрування часто виникають проблеми з прозорістю процесів. Бюрократичні процедури, складні та не завжди зрозумілі для платників податків вимоги, відсутність чітких інструкцій і консультацій призводять до плутанини і неправильного трактування податкових норм. Це може викликати зростання кількості спірних ситуацій між податковими органами та платниками податків, що негативно впливає на рівень довіри до податкової системи.

Традиційне управління податковими процесами часто не може оперативно адаптуватися

до змін у законодавстві чи економічних умовах. Оскільки система не завжди автоматизована та має велику кількість рутини, зміни в податкових правилах або економічних умовах можуть вимагати тривалих періодів адаптації. Це може призвести до тимчасових збоїв у податковій системі, втрати фінансових ресурсів або погіршення умов для платників податків.

Через обмеження в інформаційних технологіях та відсутність сучасних інструментів для аналізу великих даних, виявлення ухилень та шахрайств є складним завданням для традиційної системи податкового адміністрування. Крім того, низький рівень автоматизації податкових

процесів дозволяє шахраям і підприємствам маніпулювати податковими деклараціями, що призводить до втрат державних коштів. Крім того, такі системи часто страждають від бюрократичних бар'єрів та корупційних практик. У тих випадках, коли процеси не автоматизовані та не підлягають належному контролю, існує потенціал для зловживань з боку посадових осіб. Це створює перешкоди для прозорого та ефективного адміністрування податків, знижуючи рівень довіри до податкової системи серед платників.

Сучасні ІКТ, такі як Big Data, штучний інтелект (ШІ), блокчейн і хмарні технології, відкривають нові можливості для податкових органів та платників податків (рис. 2). Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, полегшити збори податків, покращити податковий контроль і знизити рівень корупції.

У податковому адмініструванні технології Big Data використовуються для збирання, зберігання та аналізу величезної кількості даних, таких як податкові декларації, фінансові звіти підприємств, транзакції платників податків, інформація про доходи та витрати громадян.

У податковому адмініструванні ШІ застосовується для автоматизації багатьох процесів, що значно підвищує швидкість і точність податкових операцій. Даний інструмент може:

- автоматично перевіряти податкові декларації на наявність помилок або несоответствий, значно зменшуючи обсяг ручної роботи;

- використовує алгоритми для виявлення потенційно підозрілих дій або схем ухилення від сплати податків на основі аналізу величезної кількості транзакцій;

— платники податків можуть отримувати персоналізовані рекомендації щодо оптимізації податкових зобов'язань, а також актуальну інформацію про зміни в податковому законодавстві;

— використовується для створення чат-ботів, які можуть швидко і ефективно відповісти на запити платників податків, надаючи консультації та інформацію щодо податкових процедур.

Технологія блокчейн є особливо перспективною для податкового адміністрування, оскільки вона може вирішувати проблеми, пов'язані з прозорістю, безпекою та верифікацією даних. Завдяки незмінності записів у блокчейні кожна транзакція або зміна в податковій інформації фіксується в блоках і не може бути змінена. Це забезпечує високий рівень прозорості в податковій сфері, зменшуючи можливість маніпуляцій з даними. Використання блокчейн дозволяє відстежувати всі податкові транзакції в реальному часі, що зменшує можливість ухилення від сплати податків або корупційних зловживань. Смарт-контракти на основі блокчейн-технології можуть автоматично виконувати умови податкових договорів, такі як автоматичне нарахування та сплата податків, що значно зменшує людський фактор у процесах податкового адміністрування.

Хмарні рішення для податкового адміністрування дають змогу створювати масштабовані та гнучкі системи, які можуть швидко адаптуватися до змінюваних потреб податкових органів та платників податків. Їх використання дозволяє централізовано зберігати податкові дані та здійснювати їх обробку в реальному часі, що спрощує управління великими обсягами інформації та покращує доступ до неї. Податкові органи та платники податків можуть отримати доступ до податкових даних та сервісів з будь-якої точки світу, що знижує витрати на інфраструктуру та підвищує зручність для користувачів. Хмарні платформи забезпечують автоматичне збереження даних і їх відновлення в разі технічних збоїв або катастроф, що забезпечує безперервність податкових процесів і є особливо актуальним в періоди частих кібератак країни-агресора.

В останні десятиліття розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значно змінив підходи до організації податкового адміністрування та податкового контролю. Одним із найбільш суттєвих кроків у цьому напрямі є впровадження електронного документообігу та використання цифрових платформ,



Рис. 3. Основні етапи електронного документообігу при адмініструванні податків

Джерело: [3].

які дозволяють оптимізувати процеси податкового контролю, підвищити їх прозорість і забезпечити доступність для всіх учасників податкових відносин.

Основними перевагами електронного документообігу є: швидкість та ефективність (автоматизація процесу обробки документів дозволяє значно скоротити час на перевірку податкових декларацій, заявок та інших документів); зниження ризику людської помилки (використання програмного забезпечення для обробки та перевірки документів знижує ймовірність допущення помилок при внесенні даних або підготовці документів); прозорість та збереження історії (електронний документообіг дозволяє створювати повну історію кожного документа, що робить процес перевірки податкових зобов'язань прозорим і доступним для аудиту); зменшення корупційних ризиків (цифрові платформи дозволяють усунути потребу в особистому контакті між платниками податків та податковими органами, що знижує можливість корупційних зловживань); забезпечення збереження та безпеки даних (ві електронні документи зберігаються в централізованих базах даних, що дозволяє уникнути втрати інформації та забезпечує доступність даних в разі необхідності).

Цифрові платформи для податкового контролю є інтегрованими інформаційними системами, які поєднують різноманітні функції, спрямовані на полегшення взаємодії між податковими органами та платниками податків. Такі платформи забезпечують електронне подання податкових декларацій, автоматизоване визначення податкових зобов'язань, виявлення порушень, а також обмін інформацією з іншими органами влади тощо.

Основні етапи організації електронного документообігу при адмініструванні податків представлені на рис. 3.

Тому можемо виділити їх функціональні особливості та переваги:

1) можуть автоматично аналізувати податкові декларації, виявляти невідповідності чи порушення, а також автоматично нараховувати штрафи за порушення податкових зобов'язань;

2) можуть бути інтегровані з іншими державними реєстрами та системами, що дозволяє обмінюватися даними з митними, банківськими, фінансовими та іншими органами;

3) дозволяють платникам податків зручно отримувати всю необхідну інформацію про податкові зобов'язання, зміни в законодавстві, а також консультації з податкових питань;

4) можуть включати функції для обміну повідомленнями, інтерфейси для подачі запитів, а також чати з податковими консультантами для зручної комунікації;

5) гарантують захист персональних та фінансових даних через використання сучасних методів криптографії та забезпечення безпеки передачі даних через інтернет.

18 червня 2019 р. розпочато впровадження програми з управління державними фінансами в Україні EU4PFM. Розробкою цього проєкту займалися: Міністерство фінансів України, Державна фіскальна служба, Державна податкова служба. Міжнародними партнерами в розробці були: Центральне агентство з управління проєктами (СРМА, Литва) та Представництво Європейського Союзу в Україні [13]. Програма EU4PFM підтримала реформи у сфері адміністрування податків, спрямовані на модернізацію концепції добровільної сплати податків, та здійснила фінансування розробки Інформаційно-комунікаційної системи ДПС "Податковий блок". Система була створена на основі іноземного досвіду та технологій. Вона призначена для ведення обліку податкових надходжень в розрізі територіальних громад [13].

В Україні одним з основних інструментів для електронного документообігу в податковій сфері є система електронного звітування (відома як "Електронний кабінет платника податків"). Згідно з Податковим кодексом України, статті 14.1.56-2, електронний кабінет — сукупність інформаційно-телекомунікаційних систем центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику, призначених для взаємодії між платниками податків та державними, у тому числі контролюючими, органами з питань реалізації прав та обов'язків, визначених цим Кодексом та іншими законами, контроль за дотриманням яких покладено на контролюючі органи, та норма-

тивно-правовими актами, прийнятими на підставі та на виконання цього Кодексу та інших законів, контроль за дотриманням яких покладено на контролюючі органи [12].

У залежності від вашої діяльності розроблено різні види Е-кабінету: Кабінет для бізнесу; Кабінет громадянина; Кабінет особи — нерезидента; Кабінет посадової особи ЦОВВ; Кабінет інспектора [6]. Через цей портал платники податків можуть подати податкові декларації, отримати консультації, перевірити стан своїх податкових зобов'язань, а також отримати повідомлення про нарахування податків і штрафів. Ця платформа взаємодіє з іншими державними реєстрами, що дозволяє автоматично перевіряти точність наданої інформації та запобігати виникненню помилок. Інший приклад — це система "ProZorro", яка забезпечує прозорість у сфері публічних закупівель. Ця система використовує цифрові технології для забезпечення конкурентних закупівель, а також дозволяє зменшити ризик корупції через відкритість процесів.

Хоча електронний документообіг та цифрові платформи сприяють значному підвищенню ефективності податкового контролю, існують певні проблеми, які необхідно вирішувати: технічні проблеми та надійність систем; захист даних; інтеграція з іншими системами.

Перспективи розвитку електронного документообігу та цифрових платформ включають впровадження нових технологій, таких як блокчейн для забезпечення ще більшої прозорості та безпеки, а також інтеграцію з міжнародними податковими системами для полегшення міждержавних операцій та боротьби з ухиленням від податків на міжнародному рівні.

Застосування ІКТ у сфері оподаткування приносить значні переваги як для підприємств, так і для державних органів. Це дозволяє створювати більш ефективні та прозорі процеси, зменшити адміністративні витрати і покращити взаємодію між платниками податків та податковими органами. ІКТ дають можливість платникам податків отримувати консультації в режимі реального часу через онлайн-системи, що знижує потребу в особистих відвідинах податкових органів.

Незважаючи на численні переваги, впровадження ІКТ у сфері оподаткування супроводжується низкою ризиків і проблем, які можуть вплинути на ефективність і надійність цих технологій. Проблеми з доступом до онлайн-платформ або збоїв в програмному забезпеченні можуть створити затримки в подачі податкових декларацій або нарахуванні податків, що

призведе до додаткових витрат і проблем для платників податків і податкових органів. Постійна підтримка та оновлення систем для забезпечення їх безперебійної роботи вимагають значних інвестицій у технічне обслуговування. Постійна підтримка та оновлення систем для забезпечення їх безперебійної роботи вимагають значних інвестицій у технічне обслуговування. Відсутність належного захисту може призвести до серйозних проблем із безпекою даних і порушенням законодавства щодо конфідційності.

ІКТ-системи, які використовуються в різних країнах або навіть в різних органах в одній країні, можуть мати різні стандарти і не завжди бути сумісними. Це може ускладнити обмін інформацією між різними органами державної влади. У багатьох країнах державні органи використовують різні програмні платформи, що ускладнює обмін даними та взаємодію між ними.

Малий бізнес може зіткнутися з труднощами у впровадженні нових технологій через обмежені ресурси або недостатню кваліфікацію персоналу в питаннях цифрових технологій. Витрати на впровадження нових ІТ-систем можуть бути занадто високими для малого та середнього бізнесу, що може призвести до нерівних умов для різних підприємств.

Перспективи розвитку ІКТ у сфері оподаткування виглядають обнадійливо, оскільки технології продовжують еволюціонувати і стають все більш доступними для державних органів і підприємств. Однак для реалізації повного потенціалу цифрових технологій необхідно вирішити низку проблем в напрямках: використання штучного інтелекту та Big Data, розвитку блокчейн-технологій, подальшому впровадженню електронних платформ. Так, зокрема, розвиток мобільних додатків та онлайн-сервісів дозволить ще більше спростити процес подачі податкових декларацій, а також зробити його доступним для бізнесів усіх розмірів.

Для ефективного використання ІКТ в податковому адмініструванні необхідно привести законодавство у відповідність до новітніх технологій. Оновлення законодавства має включати: уточнення норм щодо електронного документообігу та електронної підпису; створення правових основ для використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у процесах перевірки податкових декларацій; визначення прав і обов'язків учасників податкових процесів у цифровому середовищі.

ІКТ-системи, що використовуються в податкових органах, мають бути захищені від

кіберзагроз. Це вимагає: розробки чітких норм щодо захисту даних платників податків, збереження та використання чутливої інформації; встановлення стандартів кібербезпеки для податкових систем; забезпечення відповідальності за порушення безпеки даних.

Необхідно створити нормативно-правову базу для інтеграції податкових органів з іншими державними та приватними структурами. Це дозволить: забезпечити прозорість у процесах перевірки та збору податків; налаштувати ефективне співробітництво між різними органами державної влади, наприклад, митними органами, органами фінансового нагляду та іншими установами.

Для ефективного використання ІКТ у повсякденній роботі необхідно створити внутрішні ресурси для підтримки та розвитку цифрових навичок: створення внутрішніх інструкцій та довідників, що допоможуть співробітникам швидко освоювати нові технології; організація онлайн-платформ для обміну досвідом і рішенням проблем, пов'язаних з використанням ІКТ.

Однією з ключових проблем є низький рівень мотивації у деяких працівників, які можуть бути не готові до змін, а саме: створити систему мотивації для тих, хто успішно освоює нові технології; заохочувати інноваційні підходи у використанні ІКТ через премії та кар'єрний ріст для працівників, які вносять значний вклад у цифрову трансформацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адміністративний менеджмент в податковій сфері є складним і багатогранним процесом, який включає організацію та контроль за податковими процесами, забезпечення ефективного використання інформаційних технологій і ресурсів для досягнення максимального рівня збору податків при мінімізації помилок і порушень. Цей процес вимагає високої кваліфікації менеджерів та постійного вдосконалення методів і технологій у податковій сфері.

Управлінські рішення в податковому адмініструванні виконують важливу роль у забезпеченні ефективного збору податків, дотримання податкової дисципліни та створенні сприятливого середовища для підприємств і громадян. Правильне прийняття рішень на всіх етапах податкового процесу сприяє стабільності економіки, покращенню взаємодії між платниками податків і державою, а також за-

безпечує ефективне використання державних ресурсів.

Традиційне управління податковими процесами стикається з низкою серйозних проблем і викликів, що включають високу вартість адміністративного процесу, неефективність контролю, складність процедур, а також низьку прозорість і адаптивність. Ці проблеми значно знижують ефективність податкового адміністрування, створюючи негативний вплив на державний бюджет і економіку в цілому. Тому є потреба у впровадженні інноваційних технологій і підходів, які дозволять подолати ці проблеми та підвищити ефективність і справедливості податкової системи.

Використання інноваційних ІКТ, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн і хмарні технології, значно змінює ландшафт податкового адміністрування, підвищуючи його ефективність, прозорість і зручність для платників податків. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищити рівень контролю за податковими зобов'язаннями, а також мінімізувати можливості для шахрайства та корупції. У перспективі їх розвиток та інтеграція в податкові системи можуть стати основою для побудови більш ефективних, гнучких і справедливих податкових механізмів.

Удосконалення адміністративного управління податковими процесами через ІКТ потребує комплексного підходу, включаючи оновлення законодавства, інтеграцію нових технологій та підвищення кваліфікації працівників податкових органів. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність і прозорість податкового адміністрування, зменшити витрати та час, необхідний для виконання податкових зобов'язань, а також забезпечити захист даних платників податків.

Інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в адміністративне управління податковими процесами є ключовим фактором для забезпечення ефективності та прозорості системи оподаткування. Використання ІКТ, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні технології, електронний документообіг та блокчейн, дозволяє значно підвищити точність та швидкість обробки податкових даних, знижуючи адміністративні витрати та покращуючи взаємодію з платниками податків.

Застосування ІКТ в податковій сфері дає значні переваги для як підприємств, так і для державних органів, зокрема у вигляді підвищення ефективності збору податків, зменшення випадків ухилення від сплати податків, оп-

тимізації податкових процедур. Проте, разом із перевагами існують і ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом даних та необхідністю навчання персоналу для роботи з новими технологіями. Для зниження ризиків необхідно розробляти чітке законодавство, що регулює використання ІКТ у податкових процесах, а також забезпечувати належний рівень безпеки даних.

Для забезпечення успішного впровадження ІКТ в податкову сферу потрібно оновити існуюче законодавство. Це включає адаптацію норм до новітніх технологій, зокрема у сфері електронного документообігу, а також розвиток правових основ для використання нових інструментів, таких як штучний інтелект і блокчейн. Оновлене законодавство повинно також враховувати питання кібербезпеки, щоб захистити чутливі дані платників податків і держави.

Ключовим аспектом успішного впровадження ІКТ є підвищення цифрової грамотності працівників податкових органів. Тренінги, курси та створення внутрішніх платформ для підтримки використання нових технологій дозволять працівникам ефективно адаптуватися до цифрових змін та підтримувати безперебійне функціонування податкових систем.

У перспективі розвиток ІКТ у податковій сфері має потенціал для подальшого покращення процесів адміністрування податків. Використання технологій для прогнозування податкових надходжень, автоматизація перевірок декларацій, інтеграція з міжнародними платформами можуть забезпечити більш ефективне управління податковими процесами та покращення взаємодії між державою та платниками податків.

Література:

1. Aytkhozhina, G., & Miller, A. (2018). State tax control strategies: Theoretical aspects. *Contaduria y Administracion*, 63(2), 1-16. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1672>
2. Study Report. Promoting Tax Administration Digitalization Task Force. URL: <https://www.britacom.org/gkzljxz/Documents/202409/P020242941385152.pdf>
3. Автоматизація процесів та прозорість згідно з найкращими практиками стандартів обліку сплачених податків до державного і місцевих бюджетів! URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/650899.html>
4. Андрущенко В. Л. Адміністрування податків і платежів: навчальн. посіб. Ірпінь: УД-ФСУ, 2018. 314 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/2863/3/3087_IR.pdf

5. Бойко О. Ефективність системи податкового адміністрування в Україні. Науковий вісник "Демократичне врядування". 2017. Вип. 20. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26694/151037-article-text-326447-1-10-20181214.pdf>

6. Електронний кабінет. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/help/intro.html>

7. Кміть В. М., Вовчанський Ю. В. Оцінка механізму адміністрування та регулювання місцевих податків та зборів в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 656—662.

8. Король С. Я., Клочко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. Держава та регіони, серія: економіка та підприємництво. 2020, № 1 (112). С. 170—176.

9. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Стасюкова К. В. Розвиток системи адміністраторів податкових платежів в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 114—120.

10. Лагодієнко Н. В. Необхідність електронного адміністрування податків для підвищення ефективності їх сплати. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14728/1/prod_bezp-22-05-23-294-297.pdf

11. Пархоменко А. Ю. Електронні податкові декларації в Україні та країнах Європейського Союзу. Європейські перспективи. 2021, № 2. С. 144—149.

12. Податковий кодекс України: Кодекс України від 2.12.2010 р., № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

13. Програма з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM). URL: <https://mof.gov.ua/uk/eu4pfm>

14. Чижикова О. В. Глобальні тренди впровадження технологій у сфері оподаткування в контексті цифрової трансформації економіки. Наукові праці НДФІ. 2019, № 3 (88). С. 126—134.

References:

1. Aytkhozhina, G. and Miller, A. (2018), "State tax control strategies: Theoretical aspects", *Contaduria y Administracion*, vol. 63 (2), pp. 1—16. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.-2018.1672>

2. Britacom (2014), "Study Report. Promoting Tax Administration Digitalization Task Force", available at: <https://www.britacom.org/gkzljxz/Documents/202409/P020240929413481985152.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).

3. State Tax Service of Ukraine (2023), "Process automation and transparency in accordance with the best practices of accounting standards for taxes

paid to the state and local budgets!", available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/650-899.html> (Accessed 25 Feb 2025).

4. Andruschenko, V.L. (2018), *Administruvannia podatkov i platezhiv* [Tax and payment administration], UDFSU, Irpin', Ukraine, available at: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/2863/3/3087_IR.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

5. Bojko, O. (2017), "Efficiency of tax administration system in Ukraine", *Naukovyj visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*, vol. 20, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26694/151037-article-text-326447-1-10-20181214.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).

6. State Tax Service of Ukraine (2025), "Electronic office", available at: <https://cabinet.tax.gov.ua/help/intro.html> (Accessed 25 Feb 2025).

7. Kmit', V.M. and Vovchans'kyj, Yu.V. (2018), "Assessment of the mechanism for administering and regulating local taxes and fees in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 15, pp. 656—662.

8. Korol', S.Ya. and Klocho, A.O. (2020), "Digital technologies in accounting and auditing", *Derzhava ta rehiony, serii: ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (112), pp. 170—176.

9. Lahodiienko, N.V. Skliar, L.B. and Stasiukova, K.V. (2022), "Development of the system of tax payment administrators in Ukraine", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 1, pp. 114—120.

10. Lahodiienko, N.V. (2023), "The need for electronic tax administration to increase the efficiency of their payment", available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14728/1/prod_bezp-22-05-23-294-297.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

11. Parkhomenko, A.Yu. (2021), "Electronic tax returns in Ukraine and the countries of the European Union", *Yevropejs'ki perspektyvy*, vol. 2, pp. 144—149.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 25 Feb 2025).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2019), "Public Finance Management Support Programme for Ukraine (EU4PFM)", available at: <https://mof.gov.ua/uk/eu4pfm> (Accessed 25 Feb 2025).

14. Chyzhykova, O.V. (2019), "Global trends in the implementation of technologies in the field of taxation in the context of the digital transformation of the economy", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 3 (88), pp. 126—134.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025 р.