

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-68>

УДК 336.14.2

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF STATE TAX MANAGEMENT

Табенська Юлія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8590-7829>

Томнюк Тетяна Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7654-0770>

Грицюк Ілля Васильович

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4186-6906>

Tabenska Julia, Tomniuk Tetiana, Gricuk Illia
Chernivtsi Trade Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена питанням удосконалення державного податкового менеджменту. Метою статті є визначення та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку державного податкового менеджменту, враховуючи основні світові тенденції та тренди у сфері оподаткування. Здійснено аналіз показника співвідношення податкових надходжень (з соціальними відрахуваннями) до ВВП за період 2014–2023 років у країнах-членах ЄС та Україні. Визначено, що в Україні помірний рівень податкового навантаження у порівнянні з європейськими країнами. Наразі реалізуються заходи щодо приведення ставок акцизного податку до мінімальних значень ставок оподаткування, що діють у ЄС. Сучасними трендами розвитку податкового адміністрування у розвинутих країнах є цифровізація процесів адміністрування податків і зборів; розбудова інструментарію податкового контролю; збільшення інституційної спроможності оподаткування шляхом протидії податковим шахрайством і ухиленню від оподаткування. Обґрунтовано доцільність підвищення дієвості системи управління податковими ризиками.

Ключові слова: податковий менеджмент, податкове адміністрування, податкове навантаження, управління податковими ризиками, фінансовий моніторинг, податковий моніторинг, податковий контроль.

The article is devoted to tax management issues. The article aims to define and substantiate the priorities of tax management development, considering the main global trends and trends in taxation. The authors carried out an analysis of the tax revenues (with social contributions) ratio to GDP over 2014–2023 in EU member-states and Ukraine. It was determined that Ukraine has a moderate tax burden compared to European countries. Only Slovakia, Estonia, Latvia, Malta, Lithuania, Bulgaria, Romania, and Ireland have a lower level of taxation. Currently, measures are being implemented to raise excise tax rates to the minimum level, which set in the EU. Modern trends in tax administration development in developed countries are the digitalization of tax administration processes and fees, the development of tax control tools, and enhancing the institutional capacity of taxation by combating tax fraud and tax evasion. Digitalization of tax administration procedures makes it possible to reduce the time that taxpayers spend filling out tax returns and paying taxes. The expediency of increasing the effectiveness of the tax risk management system is substantiated. Identifying tax risks is the initial stage of their management, which requires using two universal approaches: bottom-up or top-down. Ranking risks according to the probability of their occurrence and



their impact on the fiscal effects will help to determine and create a balanced approach to overcoming the spectrum of tax risks. Modern software products are actively used by tax services to identify tax bases. Nowadays, fiscal authorities often use specialized software for maintaining taxpayer registers and systematizing their ranking. It is relevant and important to carry out analytical procedures on big data sets during the processing and in-depth study of tax reporting. It is expedient to simplify procedures for fulfilling tax obligations, improve the quality of services provided by fiscal authorities, expand the communication channels between authorities and taxpayers, and reduce time spent on filling out tax returns and paying taxes while ensuring higher efficiency of state tax control.

Keywords: tax management, tax administration, tax burden, tax risk management, financial monitoring, tax monitoring, tax control.

Постановка проблеми. Податки відіграють значну роль у забезпеченні функціонування держави, її інституцій. Виконання ключових завдань, що стоять перед суспільством на відповідному етапі його розвитку передбачає наявності публічних фінансів, левову частку яких становлять саме податкові надходження. За сучасних умов повномасштабного вторгнення податки є ключовим інструментом фінансування видатків на оборону і безпеку. Податковий менеджмент має бути спрямованим на підвищення фіскальної результативності податків і зборів, адекватності інструментарію і заходів податкового адміністрування запитам платників податків, що відображається у досягненні їх довіри до податкової системи. Удосконалення податкових взаємовідносин між платниками податків і контролюючими органами потребують розвитку інституційного середовища фіскального простору.

Основні засади оподаткування, які мають значний науковий і практичний інтерес і досі детермінував ще класик економічної теорії Сміт А. На його думку ключовими принципами оподаткування є: визначеності, справедливості, пропорційності та зручності. Можна пересвідчитись, що у розвинутих країнах при зміні податкових ставок чи коригування бази основні дискусії точаться навколо питань справедливості оподаткування та забезпеченні умов для економічного зростання. Зручність податкового адміністрування, що може бути оціненою кількістю часових затрат платника податків на заповнення податкової звітності та сплати податків, є важливим індикатором ефективності оподаткування. Тому державні органи системно працюють над розбудовою електронних сервісів, модифікацією інструментарію податкового контролю та створення комфортної податкової екосистеми для домогосподарств і бізнес середовища. Диспути та обговорення точаться також навколо питань оптимальних податкових ставок. Вважаємо за необхідне розвинути положення у сфері удосконалення державного податкового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Бечко П., Бечко Л. та Лиса Н. зазначають, що податковий менеджмент відіграє значиму роль у процесі забезпечення стійкого економічного зростання. Важливими пріоритетами податкового менеджменту автори вбачають у оптимізації податкового навантаження і податкової структури [1]. Косова Т., Ползікова Г., Захарченко Н. серед ключових пріоритетів державного податкового менеджменту визначають мінімізацію чистого податкового розриву; розробку довгострокових прогнозів податкових надходжень, які мають містити варіативні сценарії соціально-економічного розвитку; ідентифікацію основних фіскальних ризиків, їх ранжування та оцінювання ступеню впливу цих ризиків на стійкість бюджетної системи. Також дослідники вказують на потреби подальшої роботи у сфері підвищення фінансової спроможності територіальних громад, застосовуючи інструментарій оподаткування [2]. Коваль Н. дійшла висновку, що інструментарій податкового менеджменту за сучасних умов має бути спрямованим на забезпечення дотримання суб'єктами господарювання, які є платниками податків законодавства та своєчасної сплати податкових надходжень; підвищення ефективності адміністрування податків і зборів; покращення якісного рівня податкової культури [3]. Сідельникова Л. вказує, що подальше удосконалення адміністрування податків має здійснюватися шляхом формування партнерських взаємовідносин між платниками податків і фіскальними органами; збалансування інтересів учасників податкових відносин, а також повноцінної реалізації принципу справедливості оподаткування [4].

Ліпневич Р. дійшов висновку, що пріоритетом державного податкового менеджменту є сплата суб'єктами господарювання і домогосподарствами податків на засадах обґрунтованості та справедливості. Реалізація зазначеного потребує системної роботи владних інституцій у сфері протидії ухиленню від сплати податків. Фіскальні органи

мають трансформувати традиційні моделі управління податковими ризиками з використанням сучасних програмних продуктів, що спроможні аналізувати великі масиви податкових даних. Важливими заходами податкового менеджменту залишається розбудова електронних сервісів, якими користуються платники податків [5]. Ау Л., Хоанг Х. та Хо Л. вказують на доцільність підвищення якості послуг, які надаються платниками податків фіскальними органами. Основним критерієм їх якості є задоволеність одержувачами цих послуг – бізнес-спільнотою і населенню [6]. Кін М. та Слемрод Дж. досліджуючи питання оптимальності податкового адміністрування як ключової компоненти податкового менеджменту торкнулись основних трьох питань. Перше стосувалось концепції «compliance gap» – різниці між обсягом податків, що підлягає сплаті за законом, і фактично отриманими податковими надходженнями до бюджету. Цей індикатор ефективності адміністрування податків вказує на потенціал збільшення фіскальної значимості податків без підвищення податкового навантаження, а виключно удосконалюючи інструментарій адміністрування та протидії ухиленню сплати податків. Друге питання торкалось комбінації витрат на адміністрування та його результативності, адже існує певне граничне співвідношення за якого збільшення витрат на адміністрування не призводитиме до покращення рівня його результативності. Третє питання полягає у визначенні найкращого механізму збільшення фіскальної результативності податкової системи – за рахунок підвищення рівня ставок податків або ж структурного удосконалення механізму податкового адміністрування. Водночас останній захід може займати значно більше часу для забезпечення фіскального ефекту [7].

Метою статті є визначення та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку державного податкового менеджменту, враховуючи основні світові тенденції та тренди у сфері оподаткування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державний податковий менеджмент включає у собі сукупність інституційних, фінансово-економічних та суспільних відносин у сфері організації роботи податкової системи країни та справляння податків. Основною метою податкового менеджменту є формування достатнього обсягу фіскального ресурсу для фінансування суспільних потреб і запитів, забезпечуючи довіру платників

податків до інструментів і заходів податкової політики. З огляду на зазначене, пререквізитом ефективного податкового менеджменту є суспільний договір щодо рівня перерозподілу валового внутрішнього продукту (надалі ВВП) через фіскальний механізм. Загальноприйнятим індикатором виміру податкового навантаження на макrorівні є співвідношення податків (до яких включено соціальні відрахування до ВВП). Доцільним є аналіз цього показника для України та держав-членів ЄС за останні десять років.

Можемо пересвідчитись, що серед країн, що входять до складу ЄС відчутно різний рівень податкового навантаження від 23,3% у Ірландії до 46,1% у Данії (рис. 1).

Середнє значення цього показника для вибірки держав-членів ЄС становить 36,3%. Варто зазначити, що в Україні індикатор співвідношення податкових надходжень до ВВП є нижчим за середньоєвропейський рівень – 33,5%. Нижче значення цього показника зафіксовано лише у Словаччині – 33,4%, Естонії – 33,0%, Латвії – 30,4%, на Мальті – 30,0%, у Литві – 29,7%, Болгарії – 29,7%, Румунії – 26,6% та Ірландії – 23,3%.

Доволі високий рівень фіскального навантаження (понад 40% ВВП) присутній у семи країнах ЄС – Італії, Австрії, Швеції, Фінляндії, Бельгії, Франції і Данії. У цих країнах суспільство досягло консенсусу щодо більш високих податків і вищої участі держави у перерозподілі національного багатства. Значний обсяг суспільних послуг фінансується за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів, саме у цих країнах ЄС спостерігаються одні з найвищих соціальних стандартів, у тому числі в частині доходів населення.

Важливо наголосити, що постулати зниження рівня податкового навантаження в Україні не відповідають об'єктивним реаліям сьогодення. По-перше, держава змушена вести оборонні військові дії вже понад десять років, і третій рік після повномасштабного вторгнення агресора. Фінансування сектору безпеки і оборони можливо здійснювати виключно за рахунок зібраних податків і зборів, і залучених на ринку облігацій внутрішньої державної позики. По-друге, існує необхідність підвищення ставок окремих податків, насамперед акцизного до мінімального рівня, що діє у ЄС та закріплений відповідними директивами згаданого суспільно-політичного утворення. Схвалена Кабінетом Міністрів України Національна стратегія доходів [8], яка є основним дороговказом модифікації

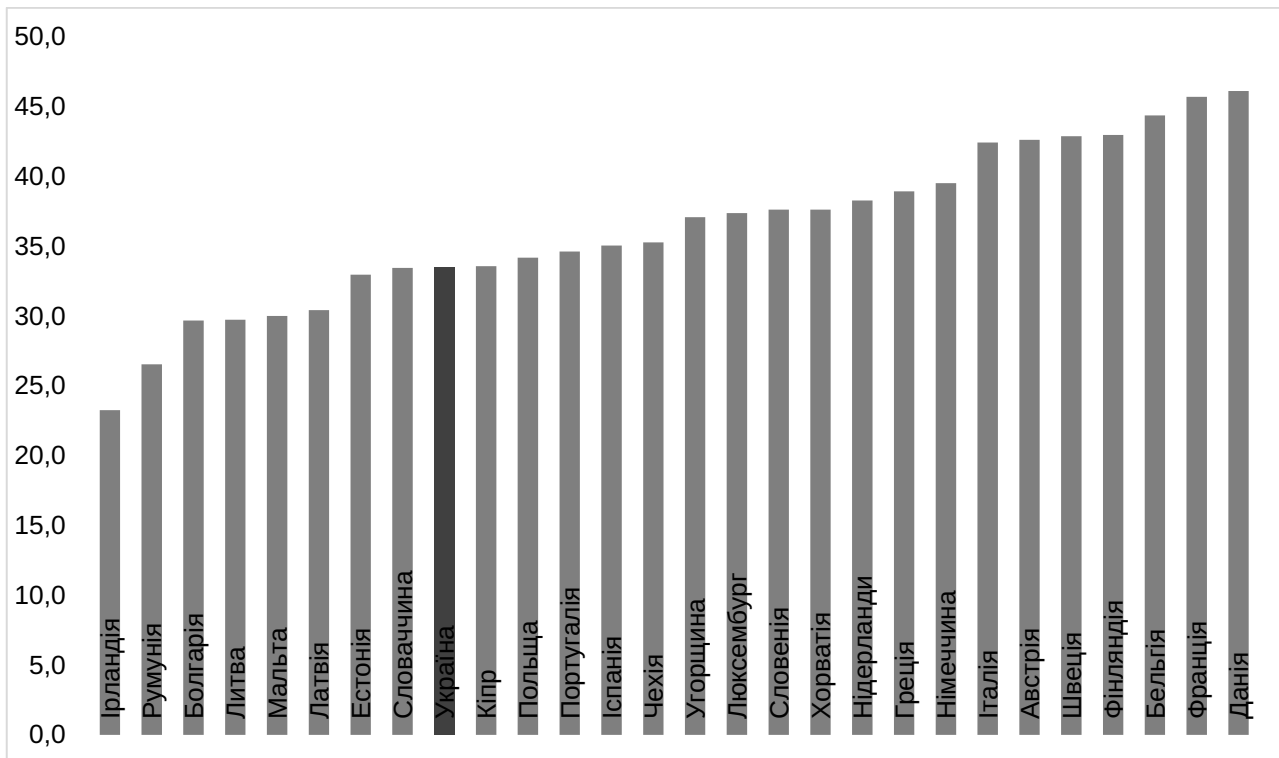


Рис. 1. Співвідношення податків (із соціальними відрахуваннями) до ВВП у країнах-членах ЄС протягом 2014–2023 років, %

Джерело: розраховано та побудовано авторами на основі https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation_en

державної податкової політики передбачає, що державними стратегічними цілями є збереження рівня мобілізації публічних доходів; адаптації вітчизняного фіскального законодавства до ЄС та удосконалення механізмів податкового і митного адміністрування, враховуючи досвід ЄС; підвищення ефективності і прозорості фіскальної політики; посилення рівня податкової дисципліни, формування довіри платників податків до контролюючих органів; впровадження цифрових рішень у систему адміністрування податків і зборів.

Зростаюча потреба фінансування військових заходів обумовлює необхідність пошуку додаткових фіскальних резервів. У публічному просторі активно дискутуються можливі сценарії підвищення ставок податків. На виконання положень Національної стратегії доходів 04 червня 2024 року у першому читанні схвалено проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок акцизного податку на тютюнові вироби та проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку. Ці законопроекти передбачають приведення ставок акциз-

ного податку на тютюнові вироби і пальне до мінімальних значень ставок оподаткування, що діють у ЄС. Щодо акцизного податку на тютюнові вироби слід зауважити, що законопроект передбачає встановлення ставок у євро, як це здійснюється і для акцизу на пальне з метою нівелювання впливу девальвації національної грошової одиниці на швидкість транзитивного періоду гармонізації ставок. Збільшення ставок акцизного податку на згадані вище підакцизні групи товарів спрямовано на зростання фіскальної значимості податків. Значний фокус уваги державного податкового менеджменту зосереджений на протидії тіньовій складовій ринку підакцизних товарів. Втрати бюджету від нелегального ринку підакцизних товарів перевищили у 2023 році 40 млрд грн [9]. Покращення рівня податкового контролю, удосконалення процедур податкового адміністрування, а також посилення координації контролюючих і правоохоронних органів у сфері протидії нелегальному виробництву і обігу підакцизних товарів дозволить поповнити державну скарбницю на десятки мільярдів гривень.

Очільник комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної

політики підтвердив громадськості про наявні інтенції та розробки конкретних пропозицій влади щодо підвищення ставок деяких податків. На порядку денному підвищення основної ставки податку на додану вартість та військового збору. Крім того, можливим є запровадження сплати військового збору платниками єдиного податку, поступової трансформації спрощеної системи оподаткування. Також розглядаються заходи щодо збільшення зборів при купівлі транспортних засобів і нерухомості тощо.

Значний резерв посилення фіскальної результативності податків і зборів має детінізація вітчизняної економіки та заходи протидії ухиленню від оподаткування. Розвиток механізму адміністрування податків і зборів є ключовим у згаданих процесах, основними складовими адміністрування є ідентифікація і облік платників податків, бази оподаткування; сервісне обслуговування платників податків з боку податкової служби; податковий комплаєнс і верифікація; сплата податків; податковий контроль. Сучасним трендом розвитку податкового адміністрування у розвинутих країнах є цифровізація процесів адміністрування податків і зборів. ОЕСР запропоновано комплексну модель діджиталізації фіскального простору Tax Administration 3.0, що визначає стратегічні напрями цифрової трансформації механізму адміністрування податків і зборів [10]. Важливим вектором розвитку податкового адміністрування є розбудова інструментарію податкового контролю. Лекарь С. вказує, що одним із сучасних прогресивних підходів до здійснення податкового контролю є горизонтальний податковий моніторинг, в основу якого закладені партнерські відносини між платниками податків і податковими органами, які, маючи доступ до їх бухгалтерської та податкової звітності, можуть виявити ризикові операції та попередити його про наслідки порушення податкового законодавства [11]. Для повноцінної імплементації цього інструменту в вітчизняну практику важливо на системній основі підвищувати довіру платників до податкової системи та діяльності фіскальних органів зокрема.

Крім того, особлива увага фіскальних органів розвинутих країн зосереджена на трансформації інструментарію податкового моніторингу і контролю за доходами нерезидентів і транснаціональних корпорацій. Важливого значення набувають питання активізації сукупності заходів щодо протидії розмиванню податкової бази (BEPS); осучаснення правил

розкриття інформації про платників податків; підвищення дієвості заходів протидії правопорушенням у податковій сфері. Досвід держав-членів ЄС свідчить, що важливим трендом розвитку державного податкового менеджменту є збільшення інституційної спроможності оподаткування шляхом протидії податковим шахрайством і ухиленню від оподаткування. Актуальним і доцільним є модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення контрольно-перевірочної діяльності фіскальних органів.

Сучасні програмні продукти та забезпечення активно використовуються уповноваженими органами для ідентифікації баз оподаткування. Приміром у певних країнах податкові органи використовують такі засоби як google-maps чи подібні продукти для виявлення об'єктів нерухомого майна чи можливих їх модифікацій; піднімають безпілотники задля спостережень введення діяльності чи перевірки правильності призначення використання земель. Невід'ємною складовою є використання спеціалізованого програмного забезпечення для ведення реєстрів платників податків їх систематизації певного ранжування. Актуальним і важливим є здійснення аналітичних процедур великих масивів даних при обробці та поглибленому вивченні податкової звітності тощо. Діджиталізація адміністративних процедур надає змогу зменшити кількість часу платників податків, яку вони витрачають на заповнення податкової звітності й сплату податків. Також розбудова електронних сервісів та формування спеціалізованого цифрового середовища – податкового кабінету платника податків дозволяє забезпечити зручність та оперативність отримання необхідної інформації та надаваних послуг платнику. Класичним прикладам наведеного у країнах ЄС є виставлення е-рахунків для сплати нарахованих податків і зборів. Маючи доступ до свого персонального кабінету платник без заповнення реквізитів рахунку та призначення платежу може оперативно сплатити відповідний податок. Наразі така практика активно застосовується скажімо для сплати майнових податків. До електронного кабінету платника надходять податкові-повідомлення рішення водночас не відображається обсяг та структура податкового боргу.

Суттєву увагу в процесі реалізації завдань державного податкового менеджменту приділяють питанню посиленню результативності управління податковими ризиками. Графічно алгоритм управління можна відобразити за

допомогою рис. 2. Ідентифікація податкових ризиків є початковим етапом управління ними, який потребує використання двох універсальних підходів: bottom-up або ж top-down. Держава в особі податкових органів може екстраполювати характер і ступінь прояву податкових ризиків, використовуючи емпіричний досвід перевірок окремих підприємств, порівняння значень певних показників стосовно сплачених податків і зборів по галузях, регіонах, середньому значенні по країні, та узагальнюючи показником тіншової економіки та втрат бюджетної системи від цього явища.

Або ж виявляти ризики, використовуючи різні види аналізу досліджуючи компоненти тіншової економіки в розрізі галузей економічної діяльності, регіонів, областей та територіальних громад, спускаючись до рівня суб'єктів господарювання. Досліджуючи причини, фактори та наслідки неформальної економіки і ухилення від оподаткування актуальним є поглиблене вивчення психології платників податків. У розвинутих країнах комплексно відстежуються основні фактори впливу на поведінку платників податків, детермінанти,

які потенційно обумовлюють їх рішення у сфері несплати податків. На основі цих опитувань, спостережень, аналітичних матеріалів розробляються заходи щодо управління податковими ризиками та протидії ухиленню оподаткуванню. В результаті реалізації процедур у сфері ідентифікації ризиків у податковій службі має бути сформований реєстр податкових ризиків.

Наступним елементом управління є оцінка та ранжування цих ризиків за різними класифікаційними ознаками. Насамперед за ступенем прояву, тривалості та потенційного масштабу недоотримання бюджетних ресурсів. Ранжування ризиків відповідно до ймовірності виникнення та їх впливу на фіскальну значимість податків допоможе визначити і сформулювати збалансований підхід протидії спектру податкових ризиків. Здійснивши аналіз причин податкових ризиків, застосовуючи методи аналізу, синтезу, спостережень, опитувань, абстрагування держава спроможна визначити найбільш дієві кроки і заходи протидії податковим ризикам. Дані заходи мають бути включені у стратегію управління, яка носить довгостроковий характер, має фунда-

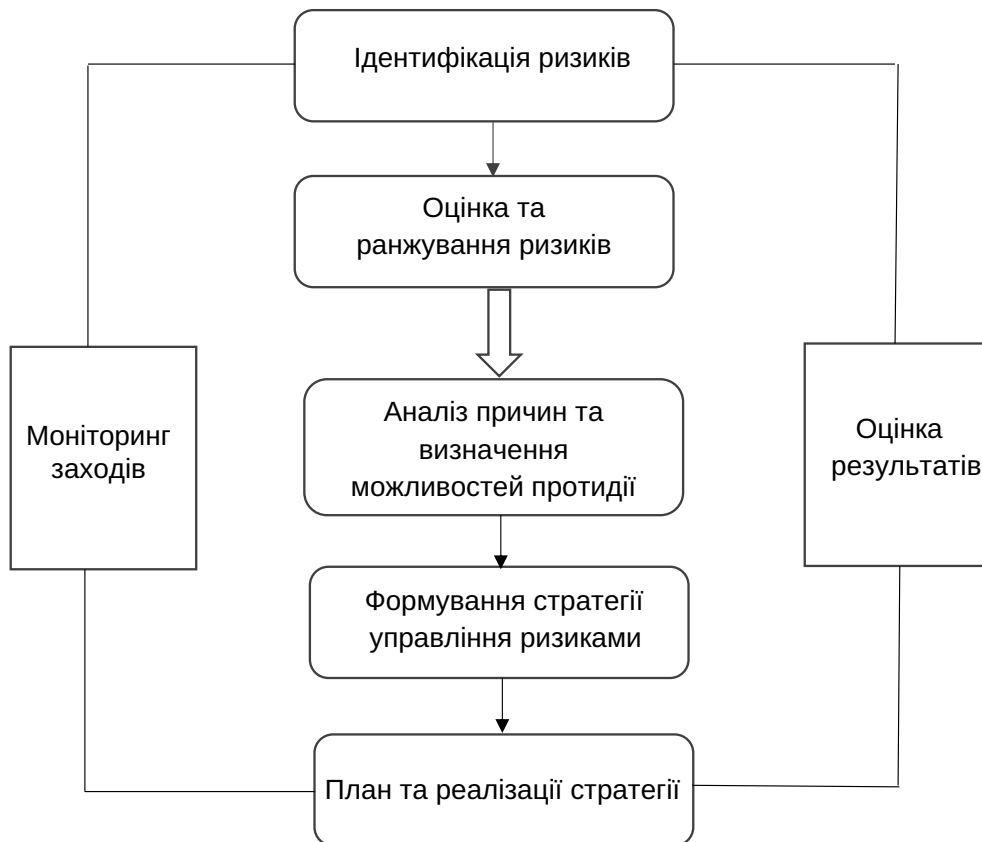


Рис. 2. Алгоритм управління податковими ризиками

Джерело: узагальнено та складено авторами

ментальні методологічні основи і принципи. Враховуючи динамізм суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації здійснюється розробка сценаріїв управління ризиками на відповідний часовий період. Важливою складовою системи управління є постійний моніторинг результативності здійснюваних податкових заходів, та прийняття рішень щодо модифікацій переліку і структури заходів на основі результатів моніторингу. Ключовими показниками оцінювання заходів податкового менеджменту у сфері управління податковими ризиками є реальне зростання фіскальної значимості податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів; зниження частки тіньової економіки (засвідчене міжнародними фінансовими організаціями та авторитетними стейкхолдерами); збільшення кількості нових зареєстрованих суб'єктів господарювання за різними організаційно-правовими формами; рівень задоволеності та довіри платників податків.

За сучасних умов доцільним є спрощення процедур виконання податкових зобов'язань, підвищення якості надаваних фіскальними органами послуг, вдосконалення каналів комунікації контролюючих органів з платниками податків, зменшення часових затрат на заповнення податкової звітності і сплату податків, одночасно забезпечуючи вищу результативність державного податкового контролю. Система результативних показників діяльності податкової служби має бути систематизована за основними категоріями: економічними показниками, показниками ефективності, функціональної ефективності, якісного рівня обслуговування платників податків. З метою здійснення комплексної оцінки діяльності податкової служби та рівня досягнення поставлених цілей та виконання завдань необхідною є ідентифікація динамічних змін значень вищезгаданих показників, співвідношень, тенденцій, факторів що впливають на відхилення значень за відповідний період аналізу.

Висновки. Використовуючи інструментарій державного податкового менеджменту

держава спроможна забезпечити належний фіскальний ресурс для фінансування суспільних благ і послуг. Перед владними органами постає питання постійного збільшення фіскальної значимості податків і зборів у зв'язку з наростаючими суспільними потребами, зокрема в частині посилення обороноздатності. Важливим є підвищення ефективності і результативності державного податкового менеджменту, враховуючи світові тренди і тенденції розвитку оподаткування. Протягом останнього десятиліття в Україні зафіксовано помірний рівень податкового навантаження, порівняно з країнами ЄС. Програмні документи розбудови податкової системи та сучасні реалії введення повномасштабної війни засвідчують критичну необхідність збільшення податкових надходжень, як за рахунок підвищення ставок окремих податків, так і за рахунок детінізації економіки. Підвищення ставок акцизного податку – один з заходів реалізації зазначеного. Значну увагу державних органів влади слід приділити питанню удосконалення механізмів адміністрування податків і зборів. Це стосується цифровізації цього процесу, розбудови електронних сервісів, застосування відповідного програмного забезпечення у сфері ідентифікації та обліку платників податків, бази оподаткування, податкового аналізу, моніторингу і контролю. Також необхідним і актуальним є удосконалення моделі управління податковими ризиками як важливої компоненти системи податкового контролю. Держава має забезпечити підвищення рівня результативності діяльності податкової служби, зокрема шляхом оцінювання та моніторингу відхилень індикаторів діяльності згаданої інституції

У подальших дослідженнях слід ґрунтовно висвітлити напрями інституційного вдосконалення системи державного податкового менеджменту, що забезпечить підвищення точності податкового прогнозування і планування, результативність податкового моніторингу і контролю та підвищить довіру платників до податкової системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бечко П. К., Бечко В. П., Лиса, Н. В., Пташник С. А. Податковий менеджмент у системі податкового адміністрування. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 79–83.
2. Косова Т. Д., Ползікова Г. В., Захарченко Н. В. Механізми податкового менеджменту в умовах антикризової фінансової політики: монографія / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Дніпро : ПДАБА, 2020. 224 с.
3. З. Коваль Н. І. Податковий менеджмент в умовах сучасних реалій: теоретичні та правові основи. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.23>

4. Сідельникова Л. Теоретико-організаційні доміанти податкового адміністрування в системі державного податкового менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-59>
5. Lipniewicz R. Tax administration and risk management in the digital age. *Information Systems in Management*. 2017. Vol. 6. № 1. P. 26–37.
6. Au L. T. N., Hoang H. T., Ho L. T. H. Tax service quality for enterprises: development of a valid measurement scale. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2023. Vol 15. № 3. P. 345–360.
7. Keen M., Slemrod, J. Optimal tax administration. *Journal of Public Economics*. 2017. Vol. 152. P. 133–142.
8. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 06.06.2024).
9. Pasichnyi M. Fiscal dominants of military financing. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 154. № 2. P. 20–37.
10. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. URL: <https://www.skatteetaten.no/globalassets/omskatteetaten/analyse-ograpporter/rapporter/taxadministration-3.0---oecd2020.pdf> (дата звернення: 09.06.2024).
11. Лекарь С. І. Горизонтальний моніторинг як прогресивний механізм податкового контролю. *Економічний форум*. 2017. Вип. 2. С. 311–317.
12. Kaneva T., Chugunov I., Pasichnyi M., Nikitishin A., Husarevych, N. Tax Policy for Economic Recovery and Sustainable Development After COVID-19. *PROBLEMY EKOROZWOJU*. 2022. vol. 17. № 2. P. 102–109.

REFERENCES:

1. Bechko P. K., Bechko V. P., Lysa, N. V., Ptashnyk S. A. (2021) Podatkovi menedzhment u systemi podatkovoho administruvannia [Tax management in the tax administration system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 11, pp. 79–83.
2. Kosova T. D., Polzikova G. V., Zakharchenko N. V. (2020) Mekhanizmy podatkovoho menedzhmentu v umovakh antykrizovoi finansovoi polityky [Mechanisms of tax management in the conditions of anti-crisis financial policy: monograph]. Dnipro: Prydniprovska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury. 224 p. [in Ukrainian]
3. Koval N. I. (2023) Podatkovi menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in the conditions of modern realities: theoretical and legal foundations]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.23>
4. Sidelnikova L. (2020) Teoretyko-orhanizatsiini dominanty podatkovoho administruvannia v systemi derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu [Theoretical and organizational dominants of tax administration in the system of state tax management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-59>
5. Lipniewicz R. (2017) Tax administration and risk management in the digital age. *Information Systems in Management*, vol. 6 (1), pp. 26–37.
6. Au L. T. N., Hoang H. T., Ho L. T. H. (2023) Tax service quality for enterprises: development of a valid measurement scale. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol 15 (3), pp. 345–360.
7. Keen M., Slemrod, J. (2017) Optimal tax administration. *Journal of Public Economics*, vol. 152, pp. 133–142.
8. Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku [The National Economic Strategy until 2030 (NES-2030)]. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue-e%20Strategy_2030_.pdf (accessed June 6, 2024). (in Ukrainian)
9. Pasichnyi M. (2024). Fiscal dominants of military financing. *Scientia fructuosa*, vol. 154 (2), pp. 20–37.
10. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. URL: <https://www.skatteetaten.no/globalassets/omskatteetaten/analyse-ograpporter/rapporter/taxadministration-3.0---oecd2020.pdf> (accessed June 9, 2024).
11. Lekar S. I. (2017) Horyzontalni monitorynh yak prohresyvnyi mekhanizm podatkovoho kontroliu [Horizontal monitoring as a progressive mechanism of tax control]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*, vol. 2, pp. 311–317.
12. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin A., & Husarevych, N. (2022) Tax Policy for Economic Recovery and Sustainable Development After COVID-19. *PROBLEMY EKOROZWOJU*, vol. 17(2), pp. 102–109.