МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Наталія Скрипник. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 368

Olena Moshkovska, Yulia Manachynska. BANK LENDING TO BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATHWAYS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN UNION INTEGRATION ..…….. 380

Конон Багрій, Олексій Малярчук. ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 396

Ірина Мустеца. ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 405

Тетяна Томнюк. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ……..... 418

Любов Гут. АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ …….. 428

Тетяна Томнюк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-7654-0770
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. *У дослідженні розкрито сутність цифрового податкового менеджменту та визначено його ключові складові. Проаналізовано сучасний стан цифровізації податкового менеджменту в Україні, зокрема розвиток електронних сервісів, систем електронного адміністрування та інформаційно-аналітичних інструментів. Оцінено вплив цифровізації на ефективність адміністрування податків, зокрема у частині зниження адміністративного навантаження на платників податків. Досліджено досвід економічно розвинутих країн та визначено можливості його адаптації в Україні. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності цифровізації податкового менеджменту.*

Запропоновані напрями вдосконалення цифрового податкового менеджменту можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики цифровізації податкового адміністрування та впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: *податковий менеджмент; цифровізація; адміністрування податків; електронні сервіси; інформаційно-аналітичні системи; штучний інтелект; цифрові технології.*

Вступ. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки питання використання цифрових технологій у податковому менеджменті набуває особливої актуальності. Це пояснюється як необхідністю підвищення ефективності функціонування податкової системи, так і загальними процесами цифрової трансформації державного управління. У зв'язку з цим упродовж останніх років спостерігається зростання кількості досліджень, присвячених різним аспектам цифровізації податкового менеджменту.

Значна частина наукових праць вітчизняних науковців орієнтована на аналіз електронних сервісів податкових органів. Так, у дослідженні Тимошенка (2025) основну увагу приділено сучасним цифровим сервісам ДПС України. Автор детально розглядає функціонування електронного кабінету платника, а також інтеграцію податкових сервісів із державними цифровими платформами. На нашу думку, важливим є висновок про те, що саме розвиток електронних сервісів формує нову модель взаємодії між державою та платниками податків, яка поступово набуває сервісно-орієнтованого характеру.

У свою чергу, Замасло та Зарівна (2024) підходять до проблеми більш системно. В їхній праці електронне адміністрування податків розглядається як складова глобальних процесів цифровізації. Автори не лише описують окремі інструменти, але й намагаються узагальнити теоретичні засади функціонування цієї системи. Важливо, що вони підкреслюють необхідність інтеграції різних цифрових рішень у єдину інформаційну інфраструктуру, що, на наш погляд, є одним із ключових напрямів подальшого розвитку податкового менеджменту.

Близьким за змістом є дослідження Цюцяка та ін. (2023), у якому проаналізовано сучасний стан цифровізації податкової системи України. Автори звертають увагу як на позитивні результати впровадження інформаційних технологій, так і на проблеми, що виникають у процесі їх використання. Зокрема, підкреслюється наявність організаційних і технічних обмежень, які стримують повною мірою реалізацію потенціалу цифрових рішень. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє більш об’єктивно оцінити сучасний стан цифровізації.

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено оцінці переваг і ризиків цифровізації податкового менеджменту. У цьому контексті варто виділити роботу Пілат та Дуравкіна (2025), де автори акцентують увагу на тому, що цифровізація поряд із очевидними перевагами породжує і нові виклики. Йдеться, зокрема, про проблеми правового регулювання, інформаційної безпеки та організаційних змін у діяльності податкових органів. Вважаємо, що саме врахування таких ризиків є необхідною умовою ефективного впровадження цифрових технологій.

Водночас сучасні дослідження все частіше зосереджуються на використанні інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту. Так, Кобильнік та ін. (2025) розглядають можливості застосування алгоритмів аналізу даних і машинного навчання у адмініструванні податків. Автори доводять, що використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність податкового контролю та оптимізувати процеси обробки інформації. Разом з тим вони підкреслюють необхідність забезпечення належного правового регулювання та збереження контролю з боку людини, що, на нашу думку, є цілком обґрунтованим.

Доцільно відзначити працю Ізмайлова та ін. (2024), у якій цифровізація адміністрування податків розглядається у ширшому контексті інноваційного розвитку економіки. Автори обґрунтовують, що цифрові технології виступають важливим чинником модернізації економічної системи загалом. При цьому значна увага приділяється питанням гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та впровадженню сучасних цифрових рішень.

Узагальнюючи результати розглянутих досліджень, доцільно зазначити, що вітчизняна наукова думка у сфері цифровізації податкового менеджменту розвивається у кількох основних напрямах. По-перше, це розвиток електронних сервісів і формування сервісної моделі податкової адміністрації.

По-друге, удосконалення систем електронного адміністрування податків. По-третє, дослідження ризиків цифровізації та умов її ефективного впровадження. І, нарешті, все більшої уваги набуває використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту.

Узагальнення наукових праць засвідчує, що вітчизняні дослідження достатньо повно охоплюють окремі аспекти цифровізації податкового менеджменту, зокрема розвиток електронних сервісів, функціонування систем електронного адміністрування та оцінку переваг і ризиків упровадження цифрових технологій. Водночас відсутній комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації, який би враховував її вплив на результати адміністрування податків, адміністративні витрати суб'єктів господарювання та рівень податкової дисципліни. Недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції окремих цифрових рішень у єдину систему податкового менеджменту, що стримує формування цілісної цифрової екосистеми. Обмеженим є також наукове обґрунтування можливостей адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням національних інституційних і технологічних особливостей. Окремого дослідження потребує застосування сучасних аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту, зокрема в частині оцінки податкових ризиків і переходу до превентивної моделі контролю. Зазначене зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на комплексний аналіз цифровізації податкового менеджменту в Україні та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності.

Метою дослідження є моніторинг особливостей цифровізації податкового менеджменту в Україні, визначення його впливу на ефективність адміністрування податків та обґрунтування напрямів підвищення ефективності податкового менеджменту на основі впровадження сучасних цифрових технологій і адаптації передового міжнародного досвіду. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати сучасний стан цифровізації податкового менеджменту в Україні; оцінити вплив цифровізації на ефективність адміністрування податків; дослідити досвід економічно розвинутих країн у сфері цифровізації податкового менеджменту та визначити можливості його адаптації в Україні; визначити основні проблеми цифровізації податкового менеджменту в Україні та обґрунтувати напрями їх вирішення.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки відбувається трансформація механізмів державного управління, що безпосередньо впливає на систему податкового менеджменту. Поширення цифрових технологій, електронної комерції та фінансових інновацій зумовлює актуальність зазначеного дослідження.

Матеріали та методи. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи: системний аналіз – для дослідження сутності цифрового податкового менеджменту; абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів і формулювання висновків; порівняльний

аналіз – для зіставлення національного та міжнародного досвіду цифровізації; статистичний метод – для оцінки динаміки показників ефективності податкового адміністрування.

Емпірична база дослідження охоплює дані про податкову політику України та країн-членів ЄС. Джерелами даних слугували: дані Державної податкової служби України, бази даних Eurostat, OECD Європейської комісії, звіти Світового банку.

Результати та обговорення. Цифровий податковий менеджмент – це система управління податковими процесами, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем та аналітичних інструментів. Його характерною особливістю є орієнтація на автоматизацію процесів, підвищення прозорості та мінімізацію людського фактору.

Важливим індикатором цифровізації є рівень електронної взаємодії між державою та платниками податків. За даними Державної податкової служби України, близько 99% податкової звітності подається в електронному вигляді, що свідчить про високий рівень цифровізації адміністрування податків в Україні.

Цифровий податковий менеджмент в Україні формується як комплексна система, що включає низку взаємопов'язаних елементів. Перш за все, це електронні сервіси, які забезпечують взаємодію між платниками податків і податковими органами. За даними ДПС України, понад 5,4 млн платників користуються електронними сервісами**,** що свідчить про їх широке впровадження (Головне управління ДПС у Дніпропетровській області, 2026*)*. До таких сервісів належать електронний кабінет платника, електронна звітність та онлайн-сервіси.

Другим важливим елементом є системи електронного адміністрування податків. Вони забезпечують автоматизацію обліку податкових операцій та підвищують ефективність контролю.

Третім компонентом є інформаційно-аналітичні системи, які забезпечують обробку великих масивів даних і формування аналітичних висновків. Саме вони створюють передумови до ризик-орієнтованого підходу у податковому контролі.

Ефективність цифровізації податкового менеджменту доцільно оцінювати з позиції держави, платників податків та функціонування податкової системи в цілому. З позиції держави цифровізація сприяє підвищенню ефективності податкового контролю та прозорості податкових процесів. Зокрема, впровадження системи електронного адміністрування ПДВ, **с**истеми електронного адміністрування реалізації пального й створення ризикоорієнтованої системи відбору платників податків до податкового контролю дозволило зменшити можливості ухилення від оподаткування.

Для платників податків цифровізація адміністрування податків має безпосередній вплив на зменшення адміністративного навантаження та

спрощення виконання податкових зобов'язань. За даними World Bank (2006), витрати часу на адміністрування податків в Україні становили близько 2085 годин у 2005 році, тоді як за останніми доступними оцінками PwC цей показник скоротився до 328 годин у 2019 році (PwC Україна, 2020). Така динаміка свідчить про суттєве зниження адміністративного навантаження на платників податків, що значною мірою зумовлено впровадженням цифрових технологій у адмініструванні податків. Безумовно, такі тенденції значною мірою обумовлені впровадженням електронної звітності, автоматизованих систем адміністрування й цифрових сервісів. Незважаючи на суттєвий прогрес, цей показник все ще не перевищує середній рівень країн OECP, де витрати часу на адміністрування податків становлять близько 150–170 годин на рік (OECD, 2023).

Крім того, впровадження електронних сервісів, зокрема електронного кабінету платника, сприяло підвищенню доступності податкових послуг та спрощенню процедур взаємодії з контролюючими органами. Як наслідок, відбулося зменшення кількості безпосередніх контактів між платниками податків і представниками податкових органів, що, у свою чергу, створює передумови для зниження корупційних ризиків та підвищення рівня довіри до податкової системи. Високий рівень використання цифрових сервісів платниками податків додатково підтверджує їх функціональну ефективність.

Таким чином, Україна вже демонструє суттєвий прогрес у цифровізації окремих елементів податкового менеджменту, зокрема у впровадженні електронного адміністрування та цифрових сервісів.

Незважаючи на позитивні результати цифровізації, в Україні є можливості до подальшого підвищення ефективності податкового менеджменту з урахуванням передових практик зарубіжних країн. Розглянемо окремі з них.

Так, ініціатива European Commission VAT in the Digital Age (2023) передбачає поступовий перехід до системи цифрової звітності в режимі реального часу. Її сутність полягає в тому, що податкові органи отримують інформацію про господарські операції практично одночасно з їх здійсненням. Це дозволяє не лише підвищити оперативність податкового контролю, а й суттєво зменшити можливості для ухилення від оподаткування, зокрема у сфері податку на додану вартість.

Важливо підкреслити, що впровадження таких систем змінює саму логіку адміністрування податків: якщо традиційно контроль здійснювався постфактум, то в умовах цифровізації він набуває превентивного характеру. Крім того, цифрова звітність у реальному часі дозволяє зменшити адміністративне навантаження на платників податків, оскільки значна частина даних формується автоматично на основі первинних операцій.

Практичне втілення таких підходів вже спостерігається в окремих країнах ЄС. Зокрема, в Італії запроваджено обов'язкове електронне виставлення рахунків (e-invoicing), яке передбачає передачу інформації про

кожну господарську операцію до податкових органів через централізовану систему. Це забезпечує високий рівень прозорості та дозволяє оперативно виявляти ризикові операції. Внаслідок упровадження таких механізмів Італії вдалося суттєво скоротити масштаби податкових зловживань у сфері ПДВ (Korte, L., 2024).

Ще одним показовим прикладом є досвід Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії, де реалізується програма *Making Tax Digital for Income Tax (2023)*. Її ключовою особливістю є обов'язкове ведення цифрового обліку та подання податкової звітності через спеціалізоване програмне забезпечення. Це сприяє автоматизації процесів обліку, зменшує кількість помилок і підвищує точність податкових розрахунків.

Крім того, у межах цієї програми податкові органи отримують доступ до актуальних даних платників податків у цифровому форматі, що дозволяє підвищити ефективність контролю та скоротити витрати часу як для бізнесу, так і для держави. Таким чином, цифровізація у Великій Британії спрямована не лише на підвищення прозорості, а й на формування більш зручного й передбачуваного податкового середовища.

Ефективна цифровізація неможлива без належного рівня довіри до інформаційних систем, що безпосередньо залежить від їх безпеки й захищеності. Зростання обсягів цифрових даних у процесі реалізації податкового менеджменту об'єктивно підвищує ризики кібербезпеки та несанкціонованого доступу до інформації, що вимагає впровадження комплексних механізмів її захисту. У цьому контексті особливого значення набуває досвід країн Європейського Союзу, де питання захисту даних врегульовано на системному рівні. Зокрема, ключовим елементом правового регулювання у цій сфері є Загальний регламент про захист даних (*General Data Protection Regulation (GDPR)*, 2016), запроваджений в ЄС, який встановлює єдині вимоги до обробки, зберігання та передачі персональних даних. Відповідно до цього регламенту, органи державної влади, у тому числі податкові, зобов'язані забезпечувати належний рівень захисту інформації, впроваджувати принципи мінімізації даних, прозорості їх використання та відповідальності за порушення правил обробки інформації. У країнах ЄС широко застосовуються системи багаторівневого захисту інформації, що включають шифрування даних, багатофакторну автентифікацію користувачів, а також регулярний аудит інформаційних систем. Крім того, значна увага приділяється управлінню доступом до даних, що дозволяє обмежити можливість їх використання лише уповноваженими особами.

Урахування зазначеного досвіду дозволяє визначити конкретні напрями вдосконалення системи захисту даних у податковому менеджменті України через: гармонізацію національного законодавства із європейськими стандартами у сфері захисту персональних даних, зокрема з положеннями GDPR; впровадження сучасних технологічних рішень, таких як системи шифрування, багатофакторна автентифікація та автоматизований моніторинг

кіберзагроз; посилення інституційних механізмів кібербезпеки, зокрема через розвиток спеціалізованих підрозділів у структурі податкових органів та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Таким чином, упровадження кращих практик економічно розвинутих країн у сфері захисту інформації дозволить не лише знизити ризики кіберзагроз, але й підвищити ефективність функціонування цифрового податкового менеджменту в Україні та рівень довіри до нього з боку платників податків.

Одним із ключових напрямів розвитку цифрового податкового менеджменту є вдосконалення інформаційно-аналітичних інструментів і використання технологій штучного інтелекту для оцінки податкових ризиків. У сучасних умовах саме аналітична складова стає визначальною, оскільки дозволяє переходити від традиційного, переважно реактивного контролю до превентивного управління податковими процесами.

Як свідчать дослідження ОЕСР, податкові адміністрації економічно розвинутих країн активно впроваджують інструменти аналізу великих даних (Big Data), машинного навчання та прогнозної аналітики для ідентифікації ризикових операцій і платників податків. Зокрема, такі технології дозволяють здійснювати сегментацію платників за рівнем податкового ризику, автоматично виявляти аномальні транзакції, а також прогнозувати ймовірність порушення податкового законодавства.

З метою ідентифікації об’єктів оподаткування податковими органами економічно розвинутих країн активно використовуються сучасні програмні рішення та інформаційні системи. Зокрема, у ряді країн податкові органи використовують геоінформаційні сервіси, такі як Google Maps та аналогічні інструменти, для виявлення об’єктів нерухомості та фіксації змін у їх характеристиках. Крім того, застосовуються безпілотні літальні апарати для моніторингу господарської діяльності й перевірки цільового використання земельних ділянок. Важливу роль також відіграє використання спеціалізованого програмного забезпечення для ведення реєстрів платників податків, їх систематизації та класифікації відповідно до визначених критеріїв (Табенська та ін., 2024).

Отже, практична реалізація цих підходів передбачає використання інтегрованих інформаційних систем, які об’єднують дані з різних джерел, включаючи податкову звітність, фінансові транзакції та зовнішні бази даних. У результаті формується цілісне інформаційне середовище, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу значних масивів даних у режимі, наближеному до реального часу.

З урахуванням зазначеного досвіду доцільно визначити можливі напрями його адаптації в Україні. По-перше, необхідним є розвиток систем ризик-орієнтованого аналізу на основі Big Data, що дозволить підвищити ефективність податкового контролю та оптимізувати використання ресурсів податкових органів. По-друге, доцільним є впровадження технологій

машинного навчання для автоматичного виявлення ризикових операцій і формування профілів платників податків. По-третє, важливим напрямом є інтеграція інформаційних систем податкових органів із іншими державними реєстрами, що забезпечить повноту та достовірність даних для аналітики. По-четверте, доцільно впроваджувати системи прогнозної аналітики, які дозволять оцінювати податкові ризики ще до виникнення порушень.

Однією з ключових проблем цифровізації податкового менеджменту в Україні є недостатній рівень системної інтеграції цифрових сервісів. Це підтверджується положеннями Національної стратегії доходів до 2030 року (2023) та Звіту про її виконання за 2024 р. (2024), в яких окремо визначено необхідність ІТ-консолідації інформаційних ресурсів, удосконалення процесів збору, передачі та обробки даних, а також інтеграції інформаційно-комунікаційних систем ДПС із системами Європейського Союзу. Фрагментарність цифрових рішень обумовлює необхідність переходу від поетапної цифровізації окремих процесів до формування цілісної цифрової екосистеми податкового менеджменту.

Таким чином, використання сучасних аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту створює передумови для переходу до більш ефективної та превентивної моделі податкового менеджменту. Водночас успішна реалізація таких підходів в Україні потребує не лише технологічного розвитку, але й належного нормативного забезпечення, інтеграції інформаційних систем та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу.

Висновки. Цифровізація податкових процесів сприяє зниженню витрат платників на дотримання податкового законодавства, підвищенню рівня добровільної сплати податків та покращенню якості взаємодії між суб’єктами господарювання і податковими органами. Впродовж останніх років Україна демонструє високий рівень цифровізації податкового менеджменту. Подальший розвиток цифрового податкового менеджменту в Україні пов’язаний із необхідністю впровадження новітніх технологій, адаптації міжнародного досвіду та інтеграції цифрових систем. Головними кроками у цьому напрямку мають стати: Впровадження механізмів обробки податкової інформації в режимі реального часу, зокрема через розвиток електронного документообігу та цифрової звітності за аналогією європейських моделей. Розширення автоматизації податкових процедур, включаючи автоматичне формування звітності та облік податкових зобов’язань, з метою зниження адміністративного навантаження на платників податків. Переорієнтація податкового контролю на превентивну модель, що передбачає раннє виявлення податкових ризиків замість постфактум перевірок. Розвиток систем ризик-орієнтованого аналізу на основі великих даних (Big Data) для підвищення ефективності податкового контролю та оптимізації використання ресурсів податкових органів. Упровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматичного виявлення ризикових операцій, сегментації платників податків і прогнозування податкових порушень.

Інтеграція інформаційних систем податкових органів із державними реєстрами та зовнішніми базами даних, що забезпечить повноту, актуальність і достовірність аналітичної інформації. Гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами захисту персональних даних, зокрема з урахуванням принципів GDPR. Упровадження сучасних технологій кібербезпеки, включаючи шифрування даних, багатофакторну автентифікацію та системи моніторингу кіберзагроз. Забезпечення системної інтеграції цифрових сервісів адміністрування податків шляхом IT-консолідації інформаційних ресурсів та створення єдиної цифрової платформи взаємодії між усіма елементами податкової системи.

Проведене дослідження дозволило окреслити ключові напрями цифровізації податкового менеджменту в Україні, а також виявити низку проблемних аспектів, пов’язаних із рівнем інтеграції цифрових сервісів, використанням аналітичних інструментів і забезпеченням інформаційної безпеки. Разом з тим, отримані результати свідчать про наявність низки питань, що потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, перспективними напрямами подальших досліджень є оцінка впливу цифрових технологій на податкову поведінку платників; дослідження можливостей застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання у сфері адміністрування податків, зокрема для прогнозування податкових ризиків і оптимізації контрольних процедур; формування концептуальних засад розвитку цифрової екосистеми податкового менеджменту, що передбачає інтеграцію сервісної, аналітичної та контрольної функцій податкових органів.

References

ДПС оновила дашборд податкових надходжень до загального фонду державного бюджету (2026). Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. https://shiroksel.otg.dp.gov.ua/novini/dps-onovyla-dashbord-podatkovykh-nadkhodzhen-do-zahalnoho-fondu-derzhavnoho-biudzhetu?utm_source=chatgpt.com

Ізмайлов, Я., Єгорова, І., & Барицький, Р. (2024). Цифровізація та глобалізація системи адміністрування податків як драйвер інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*, 7, 363–370. https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_7_0_363_370

Замасло, О., & Зарівна, А. (2024). Система електронного адміністрування податків в Україні в умовах глобальної цифровізації. *Бізнес Інформ*, 4, 244–252. https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_4_0_244_252

Звіт про виконання Національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році. (2024). Міністерство фінансів України. https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%8

2%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%281%29.pdf

Кобильнік, Д., Бацман, Ю., & Толкуща, К. (2025). Можливості використання штучного інтелекту в оподаткуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/343372

Коментар експертів PwC в Україні щодо результатів спільного зі Світовим банком проекту Paying Taxes. PwC Україна (2020). https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2019/paying-taxes-2020.html

Національна стратегія доходів до 2030 року. (2023). Міністерство фінансів України. https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

Пілат, О., & Дуравкін, П. (2025). Цифровізація податкового адміністрування: ризики та переваги. *Юридичний науковий електронний журнал*, 10, 207–211. https://lsej.org.ua/10_2025/47.pdf

Табенська, Ю., Томнюк, Т., & Грицюк, І. (2024). Пріоритети розвитку державного податкового менеджменту. *Економіка та суспільство*, 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-68

Тимошенко, А. (2025). Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. *Економіка та суспільство*, 79. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6813

Цюцяк, А., Цюцяк, І., & Цюцяк, В. (2023). Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*, 4(83), 48–55. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf

Doing Business 2006: Creating Jobs. (2006). World Bank. https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB06-FullReport.pdf

General Data Protection Regulation (GDPR). (2016). European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

Korte, L. (2024). Italy – The European pioneer of electronic invoicing (2024). *Grant Thornton AG*. https://www.grantthornton.de/en/insights/2024/italy-the-european-pioneer-of-electronic-invoicing/?utm_source=chatgpt.com

Making Tax Digital for Income Tax. (2023). HM

Revenue & Customs. https://www.gov.uk/government/publications/making-tax-digital

Tax Administration 2023. (2023). OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/tax-administration-2023_87655bc9/900b6382-en.pdf

VAT in the Digital Age. (2023). European Commission. https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-digital-age-vida_en?utm_source=chatgpt.com