DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-18
УДК 336.22

Шепель Інеса Вадимівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6728-5579

Inesa Shepel
Kherson State Agrarian and Economic University

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, ВИКЛИКИ ТА СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ

DEVELOPMENT OF THE STATE TAX SERVICE OF UKRAINE: EFFICIENCY ASSESSMENT, CHALLENGES, AND GLOBAL TREND

Анотація. Стаття присвячена аналізу процесу реформування Державної податкової служби України з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду. Розглянуто ключові проблеми функціонування податкової системи, зокрема високий рівень бюрократизації, недостатню автоматизацію процесів та складність адміністрування податків. Визначено основні напрями вдосконалення діяльності ДПС, включаючи цифровізацію, спрощення процедур податкового контролю, покращення взаємодії з платниками податків та підвищення рівня прозорості адміністрування. Досліджено практику реформування податкових органів у країнах Європейського Союзу, США та інших державах, а також можливості адаптації успішних підходів до українських реалій. Окреслено пропозиції щодо модернізації ДПС України, спрямовані на підвищення ефективності її роботи, забезпечення стабільності податкової системи та створення сприятливих умов для бізнесу.

Ключові слова: Державна податкова служба, податкове адміністрування, реформування, цифровізація, податковий контроль, європейські стандарти, ефективність, прозорість, автоматизація, стабільність податкової системи.

Summary. This article provides a comprehensive analysis of the reform process of the State Tax Service of Ukraine in the context of improving its efficiency and adapting to international standards. The key shortcomings of the current tax administration system are examined, including a high level of bureaucratization, significant corruption risks, insufficient digitalization of processes, difficulties in interaction between tax authorities and taxpayers, and the low efficiency of tax control. The focus is placed on the modern challenges facing the tax service, including the need to optimize tax administration, ensure transparency of tax procedures, reduce administrative pressure on businesses, and improve voluntary tax compliance. Within the study, a comparative analysis of successful tax authority reforms in the European Union, the United States, Canada, and Singapore was conducted. Effective approaches to tax process automation, combating tax evasion, implementing risk-based tax control models, and stimulating voluntary tax compliance have been examined. Based on the obtained data, specific ways to improve Ukraine's State Tax Service are proposed, including the introduction of modern information technologies, a shift to a proactive service-oriented approach in taxpayer interactions, simplification of tax reporting mechanisms, and strengthening the institutional capacity of tax authorities. The research results can be used for further improvement of the tax administration system in Ukraine, increasing the efficiency of tax policy, and creating favorable conditions for economic development. Ukraine can adopt several positive practices: developing user-friendly electronic tax administration platforms, as seen in Germany and Singapore; introducing unified tax declarations, which have proven effective in Scandinavian countries; conducting educational campaigns to build trust in the tax system; and utilizing modern algorithms to minimize tax evasion. These measures can not only enhance the efficiency of the tax system but also improve its perception among citizens and businesses.

Keywords: State Tax Service, tax administration, reform, digitalization, tax control, European standards, efficiency, transparency, automation, tax system stability.

© Шепель І.В., 2025

Постановка проблеми. Організаційна структура Державної податкової служби (ДПС) зазнала суттєвих змін у рамках реалізації реформ, передбачених Меморандумом про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом (МВФ) [1]. У 2020 р. було проведено процес структурної консолідації, внаслідок чого з 1 січня 2021 р. у ДПС функціонує як єдина юридична особа. Її структура включає центральний апарат та територіальні органи, які діють як відокремлені підрозділи без статусу юридичних осіб. Таке реформування значно підвищило ефективність роботи служби, створивши передумови для гнучкішого підходу до виконання функцій. Воно також сприяло уніфікації стандартів адміністрування податків по всій країні, забезпечивши єдиний високий рівень якості надання послуг. Крім того, зміни дозволили оптимізувати управлінські процеси, створити сприятливі умови для впровадження Національної стратегії розвитку (НСД) та підвищити прозорість роботи ДПС. Попри досягнення, перед ДПС залишається ряд важливих викликів [2]. Серед них – необхідність вдосконалення процедур адміністрування податків, розширення цифровізації процесів, підвищення рівня обслуговування платників податків та забезпечення належного рівня підзвітності органу. Ці завдання потребують подальших кроків у рамках структурних реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки держави досліджували такі науковці, як С. Голіков [3], П. Пашко, А. Ємець [4], Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. [5]. Податковій безпеці присвячені роботи О. Баранецької, Ю. Бережної, В. Іщенко, І. Подік, Л. Тарангул, Андрушко Р., Скрипник С., Очеретько Л. [6] та інших учених. Іванишина О., Прокопенко І., Панура Ю. [7] аналізують проблеми удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. Попри значну кількість наукових праць, що охоплюють проблематику економічної, фінансової та податкової безпеки, аспекти вдосконалення податкової системи як чинника зміцнення економічної та фінансової безпеки держави залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є проведення комплексного аналізу ефективності функціонування Державної податкової служби України в контексті податкового адміністрування та виявлення найкращих практик податкового адміністрування, які сприяють підвищенню ефективності роботи податкових органів та зміцненню довіри до системи оподаткування та обґрунтування необхідності адаптації міжнародного досвіду до українських реалій з метою підвищення ефективності податкової системи та забезпечення стабільного економічного розвитку країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Голіков С. стверджує що «через значну кількість небезпек та загроз у податковій сфері існує величезна загроза для національної економіки. На це вказують такі фактори, як величезні запозичення держави, незбалансованість бюджету, неефективне використання бюджетних коштів, що дестабілізує соціальне і економічне становище України» [1, с. 62]. До особливостей бухгалтерського обліку в малому та середньому бізнесу необхідно віднести й особливості фінансування [4,с. 653].

На сьогодні Державна податкова служба (ДПС) має складну та багаторівневу структуру, яка включає центральний апарат, 25 регіональних головних управлінь, до складу яких входять 527 державних податкових інспекцій із загальною площею офісних приміщень 525027 кв. м та штатною чисельністю 3115 працівників. Крім того, функціонують п’ять міжрегіональних управлінь, які займаються адмініструванням великих платників податків і діють як відокремлені підрозділи ДПС, маючи штат у 1172 працівники. Створення єдиної юридичної особи стало важливим кроком у реформуванні служби, але подальша оптимізація, особливо в частині роботи з великими платниками податків, залишається актуальним завданням [8].

Для підвищення ефективності роботи податкової служби та покращення взаємодії з платниками податків виникає потреба у впровадженні сучасних механізмів управління. Це передбачає розширене використання цифрових технологій, впровадження аналітичних інструментів для ухвалення рішень, зокрема в рамках управління ризиками. Важливим напрямом є забезпечення рівномірного розподілу функціонального навантаження між співробітниками, а також проведення організаційної консолідації та відновлення структури ДПС після завершення військових дій [9]. Крім того, необхідно зосередитись на посиленні доброчесності серед працівників, формуванні прозорості процедур, що в підсумку сприятиме зміцненню довіри суспільства до податкового органу. Успішне виконання цих завдань дозволить не лише створити позитивний імідж ДПС, а й значно підвищити її роль у забезпеченні стабільності державних фінансів і сталого розвитку економіки. Також особливу увагу слід приділити адаптації організаційної структури до нових викликів, спричинених як військовими, так і економічними реаліями. Це включає інтеграцію інноваційних підходів до управління, модернізацію інфраструктури та розвиток людського капіталу. Таким чином, реформа ДПС має бути спрямована на створення сучасного, прозорого та орієнтованого на потреби платників податків органу.

Результати оцінки ефективності підзвітності та прозорості, проведеної у 2018 р. в Державній фіскальній службі України за допомогою

Діагностичного інструменту оцінки податкового адміністрування (TADAT), виявили проблему функціонування відомчого контролю під подвійним підпорядкуванням на регіональному рівні. Ця система управління створювала дублювання функцій, ускладнювала прийняття рішень і сприяла зниженню ефективності роботи служби [2]. Подвійне підпорядкування також негативно впливало на координацію між центральним апаратом і регіональними органами, ускладнювало впровадження реформ і знижувало рівень прозорості у процесах адміністрування податків.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано переглянути організаційну структуру з метою усунення дублювання і посилення централізованого контролю. Зокрема, реформування Державної податкової служби, яке відбулося пізніше, дозволило перейти до моделі єдиної юридичної особи, що сприяло уніфікації процесів, підвищенню ефективності управління та покращенню якості адміністрування податків на всіх рівнях. Додатково, на основі рекомендацій TADAT, було впроваджено заходи для посилення внутрішнього контролю, розвитку цифрових систем моніторингу та підвищення прозорості роботи податкового органу. Це забезпечило кращу координацію, зменшення корупційних ризиків і більш чітке виконання функцій. До недоліків чинної організаційної структури Державної податкової служби (ДПС) можна віднести такі аспекти, які згруповані в табл. 1.

Реалізація цих кроків сприятиме підвищенню ефективності роботи ДПС, покращенню прозорості та довіри з боку платників податків. Для вдосконалення організаційної структури та оптимізації діяльності Державної податкової служби (ДПС) виникає необхідність у комплексному перегляді існуючих механізмів управління та координації. Зокрема, важливо провести функціональне обстеження служби для виявлення ключових проблем і резервів, що дозволить розробити дієві рішення для підвищення ефективності роботи.

Одним із першочергових завдань є визначення потреб у функціональній консолідації структур ДПС, яка дозволить більш якісно організувати процеси адміністрування податків та підвищити рівень взаємодії між центральним апаратом і територіальними органами. Оптимізація робочих процесів, що включає автоматизацію рутинних завдань і впровадження сучасних цифрових

Таблиця 1 – Недоліки чинної організаційної структури Державної податкової служби (ДПС) та можливі шляхи їх вирішення

Недоліки чинної організаційної структури та шляхи їх вирішення	Характеристика
Недоліки чинної організаційної структури Державної податкової служби (ДПС)	
Відсутність інтегрованого підходу до обслуговування великих платників податків	Брак єдиної функціональної організації створює труднощі у забезпеченні якісного супроводу таких платників, що може знижувати ефективність адміністрування
Невідповідність територіального розташування та кількості державних податкових інспекцій потребам країни	Це проявляється у диспропорції між адміністративно-територіальним устроєм держави та фактичною мережею інспекцій. У результаті виникає неефективне використання офісних приміщень та ресурсів
Недосконаліть системи управління податковими ризиками	До 2023 р. в управлінні податковими ризиками не було враховано весь спектр комплаєнс-ризиків, зокрема тих, що пов’язані з недотриманням податкового законодавства
Обмеження у незалежності підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції	Їх підпорядкування територіальним керівникам органів ДПС ускладнює виконання функцій з протидії корупції
Залежність підрозділів внутрішнього контролю від керівництва територіальних органів	Це не дозволяє таким підрозділам забезпечити об’єктивну та повну оцінку стану організації роботи
Можливі шляхи вирішення виявлених недоліків	
Оптимізація роботи з великими платниками податків	Створення централізованих структурних підрозділів, які відповідатимуть за обслуговування таких платників на національному рівні
Раціоналізація мережі податкових інспекцій	Проведення аудиту територіального розташування інспекцій з метою наближення їхньої діяльності до потреб платників податків і підвищення ефективності використання офісних приміщень
Покращення управління комплаєнс-ризиками	Інтеграція повного спектру ризиків у систему податкового адміністрування, впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та аналізу
Посилення незалежності антикорупційних підрозділів	Переведення цих структур на пряме підпорядкування центральному апарату ДПС
Реформування підрозділів внутрішнього контролю	Забезпечення їхньої автономності від місцевого керівництва для підвищення неупередженості оцінки

Джерело: складено автором з використанням [2; 10]

інструментів, сприятиме зниженню адміністративного навантаження на працівників і підвищенню продуктивності їхньої роботи, особливо у контексті реалізації Національної стратегії розвитку України (НСДУ).

У рамках реформування організаційної структури необхідно запровадити системні зміни, зокрема:

• створення централізованого офісу для роботи з великими платниками податків, що забезпечить якісніший супровід і більш ефективне адміністрування;

• скорочення кількості державних податкових інспекцій шляхом їх об'єднання або ліквідації з урахуванням реальних потреб платників податків і територіальної доступності;

• впровадження сучасної системи управління податковими ризиками, яка враховуватиме весь спектр комплаєнс-ризиків, що виникають у процесі діяльності платників;

• забезпечення незалежності підрозділів, відповідальних за запобігання та виявлення корупції, через пряме підпорядкування їх центральному апарату, що підвищить ефективність протидії корупційним проявам;

• модернізація системи внутрішнього контролю, що включає створення єдиних стандартів оцінки якості роботи територіальних органів та їхньої відповідності загальнодержавним цілям.

Запровадження цих заходів дозволить не лише підвищити рівень прозорості та ефективності діяльності ДПС, але й створити гнучку, адаптивну структуру, здатну швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Це також сприятиме посиленню довіри з боку платників податків і забезпеченню стабільності у функціонуванні податкової системи держави. Додатково, важливо інтегрувати принципи орієнтованості на клієнта, що включає розвиток електронних сервісів для платників податків, розширення доступності онлайн-ресурсів та впровадження зворотного зв'язку для покращення якості надання послуг. Очікується, що реформа організаційної структури Державної податкової служби (ДПС) дозволить досягти низки важливих результатів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування Служби та її сприйняття у суспільстві згруповані в табл. 2.

У сукупності ці заходи дозволять трансформувати ДПС у сучасну, ефективну та прозору установу, що працює на благо держави та суспільства.

Таблиця 2 – Майбутні важливі результати при реформа організаційної структури Державної податкової служби (ДПС)

Майбутні результати	Характеристика
Зміцнення доброчесності та формування позитивного іміджу ДПС	Реалізація реформи має підвищити рівень довіри громадськості до податкового органу, що стане ключовим чинником у забезпеченні стабільності та ефективності збору податкових надходжень
Покращення організаційної функціональної структури	Особливий акцент буде зроблено на консолідації міжрегіональних управлінь, які працюють з великими платниками податків, для спрощення бізнес-процесів і підвищення їх ефективності
Інтеграція сучасної системи управління податковими ризиками	Це передбачає створення механізмів для автоматизації та вдосконалення процесів управління ризиками у межах організаційної структури ДПС
Адаптація структури територіальних підрозділів до адміністративно-територіального устрою	Приведення кількості та розташування державних податкових інспекцій у відповідність до нової територіальної організації забезпечить кращу доступність послуг для платників податків
Раціоналізація використання ресурсів	Це включає оптимізацію використання офісних приміщень, скорочення витрат на їхнє утримання та впровадження заходів для ефективного управління матеріальними ресурсами
Розвиток незалежної антикорупційної системи	У центральному апараті ДПС буде створена автономна та дієва система запобігання та виявлення корупції, що гарантуватиме неупередженість роботи відповідних підрозділів як у центральному апараті, так і на місцях
Посилення внутрішнього контролю	Планується впровадження єдиних стандартів контролю за виконанням функцій та завдань структурними підрозділами, що дозволить виявляти проблемні питання на ранніх етапах і оперативно їх вирішувати
Оптимізація штату	Зменшення кількості працівників, спрощення структури управління та забезпечення ефективного використання людського потенціалу сприятимуть підвищенню продуктивності та результативності роботи
Запровадження електронних сервісів	Це допоможе підвищити зручність та швидкість обслуговування платників податків, що також сприятиме покращенню іміджу ДПС
Підвищення кваліфікації персоналу	Розробка програм навчання та підвищення професійного рівня співробітників дозволить покращити якість виконання їхніх завдань
Впровадження інноваційних технологій	Автоматизація ключових процесів забезпечить прозорість діяльності та зменшить можливість людських помилок чи маніпуляцій

Джерело: складено автором з використанням [2; 11]

Запровадження ефективної організаційної структури на функціональній основі до кінця 2025 р. Для досягнення цього передбачається:

1) Проведення функціонального аналізу діяльності ДПС та її територіальних органів, що дозволить виявити проблемні зони, дублювання функцій та недостатньо ефективні процеси, які потребують оптимізації або перегляду.

2) Внесення змін до організаційної структури та штатних розписів. На основі отриманих результатів функціонального аналізу необхідно затвердити оновлену структуру центрального апарату та територіальних органів ДПС, орієнтовану на раціональне використання людських ресурсів і скорочення зайвих посад.

3) Оцінка та формування переліку процесів, які потребують автоматизації. Важливим кроком є ідентифікація ключових функцій, включно з тими, що визначені в Реєстрі ризиків Антикорупційної програми ДПС на 2023–2025 рр. Для цих процесів слід розробити дорожню карту автоматизації з урахуванням сучасних технологій.

Розробка та впровадження нових інформаційних систем сприятиме підвищенню прозорості роботи ДПС, зменшенню паперової роботи та пришвидшенню взаємодії з платниками податків. Оптимізація територіальної організації, щодо необхідності перегляду кількості і розташування територіальних підрозділів, орієнтуючись на ефективність обслуговування платників податків та рівномірність навантаження на персонал. У зв'язку зі змінами в організаційній структурі та впровадженням нових підходів до роботи необхідно організувати програми професійного розвитку, спрямовані на підвищення компетенцій працівників. Розробка та реалізація заходів із запобігання корупції повинна враховувати сучасні методи управління ризиками, передбачені Антикорупційною програмою. Реалізація цих реформ забезпечить ДПС нову організаційну модель, здатну ефективно реагувати на виклики сучасності, оптимізувати робочі процеси та сприяти підвищенню довіри платників податків. Реформи для забезпечення незалежності антикорупційних підрозділів та впровадження ефективного відомчого контролю згруповані в табл. 3 з характеристикою заходів.

Протягом 2025 р. необхідно реалізувати заходи, спрямовані на зміцнення гарантій незалежності підрозділів, відповідальних за запобігання та виявлення корупції, а також на вдосконалення механізмів внутрішнього контролю організації роботи Державної податкової служби (ДПС) та її територіальних органів. Ці реформи спрямовані на створення дієвого механізму незалежності антикорупційних підрозділів, посилення внутрішнього контролю та підвищення ефективності роботи всієї системи ДПС. Регіональна консолідація структурних підрозділів територіальних органів (ДПІ) та оптимізація площ офісів у 2025 р. здійснюється з метою підвищення ефективності роботи та оптимального використання матеріальних ресурсів згруповано в табл. 4.

Таблиця 3 – Реформи для забезпечення незалежності антикорупційних підрозділів та впровадження ефективного відомчого контролю ДПС у 2025 р.

Напрям реформ	Характеристика
Перегляд чисельності працівників та оптимізація кадрових ресурсів	Пропонується підготувати пропозиції щодо коригування граничної чисельності співробітників ДПС шляхом зменшення кількості працівників територіальних підрозділів за рахунок ліквідації окремих підрозділів, відповідальних за антикорупційну діяльність та відомчий контроль на місцях. Водночас необхідно збільшити штатну чисельність відповідних підрозділів центрального апарату ДПС, забезпечивши їх пряме підпорядкування Голові Служби для гарантування незалежності та об'єктивності у виконанні функцій
Внесення змін до структури територіальних органів	Для забезпечення ефективного управління слід розробити та затвердити нову організаційну структуру територіальних органів ДПС, яка буде відповідати сучасним викликам і завданням. Ці зміни повинні бути узгоджені з Міністром фінансів, що забезпечить відповідність реформ стратегічним пріоритетам держави
Затвердження оновлених організаційних структур	Після розробки необхідних змін до організаційної структури центрального апарату та територіальних підрозділів ДПС слід забезпечити їх офіційне затвердження та оновлення штатних розписів
Запровадження централізованої системи відомчого контролю	Необхідно розробити єдиний стандарт внутрішнього контролю, що передбачає регулярний моніторинг організаційної роботи та оцінку ефективності виконання завдань усіма структурними підрозділами
Розвиток компетенцій антикорупційних підрозділів	Організація спеціалізованих навчальних програм для співробітників, відповідальних за запобігання та виявлення корупції, сприятиме підвищенню їхньої професійної підготовки та здатності реагувати на нові виклики
Використання цифрових інструментів для антикорупційного контролю	Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволить автоматизувати процеси моніторингу та виявлення ризиків, зменшуючи людський фактор і підвищуючи прозорість діяльності

Джерело: складено автором з використанням [2; 12]

Таблиця 4 – Заходи регіональної консолідації структурних підрозділів територіальних органів (ДПІ)

Заходи	Характеристика заходів
Реалізація заходів щодо регіональної інтеграції податкових інспекцій (ДПІ)	Планується переглянути кількість та розташування підрозділів у регіонах, забезпечивши їх консолідацію з урахуванням географічних особливостей, потреб платників податків і адміністративно-територіального устрою держави
Розробка нового переліку регіональних підрозділів	Після проведення аналізу необхідно затвердити оновлений перелік ДПІ, що дозволить уникнути дублювання функцій та зменшити площі офісних приміщень
Адаптація організаційних структур	На основі затвердженого переліку підрозділів будуть внесені зміни до організаційних структур і штатних розписів територіальних органів ДПС, що сприятиме оптимізації штатної чисельності та рівномірному розподілу функціональних обов'язків

Джерело: складено автором з використанням [2; 9]

Консолідація міжрегіональних управлінь у 2025–2026 рр. для вдосконалення адміністрування великих платників податків і спрощення процесів управління заплановано через наступні заходи:

1) Організація єдиного офісу для роботи з великими платниками податків, при цьому передбачено об'єднання існуючих міжрегіональних управлінь у єдину структуру з чітко визначеними функціями. Це дозволить централізувати управління та уникнути дублювання діяльності між підрозділами.

2) Необхідно підготувати проект організаційної структури та штатного розпису єдиного офісу, узгодити його з Міністерством фінансів і затвердити відповідно до встановленого порядку.

3) Після створення єдиного офісу слід забезпечити перегляд і стандартизацію бізнес-процесів для роботи з великими платниками податків, підвищення ефективності їх обслуговування та адміністрування.

4) Проведення тренінгів для працівників нової структури з метою підвищення їх кваліфікації.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління податковими надходженнями, оптимізації витрат на утримання інфраструктури та створенню більш зручних умов для взаємодії платників податків з органами ДПС. Розробка Плану відновлення ДПС після завершення воєнного стану (протягом трьох місяців після припинення воєнного стану) для забезпечення належного функціонування податкових органів після припинення бойових дій необхідно: розробити детальний план відновлення діяльності ДПС, що включатиме перелік конкретних заходів для реорганізації роботи на звільнених територіях; .пріоритетним завданням стане відновлення роботи офісів, що розташовані на територіях, де велися активні бойові дії або які перебували під тимчасовою окупацією; перевірка технічної готовності та безпеки відновленням діяльності офісів через аудит їх технічного стану та перевірку безпечності для персоналу й відвідувачів.

У разі потреби передбачено ремонт або модернізацію офісних приміщень з урахуванням сучасних стандартів організації роботи податкових органів, створення резервних мобільних офісів для забезпечення безперервного доступу громадян до послуг ДПС у кризових умовах та розробка інструкцій для персоналу щодо дій під час відновлення роботи на деокупованих територіях.

З метою підвищення обізнаності громадськості про реформи та зміцнення довіри до ДПС передбачається: розробка Плану інформаційної кампанії та використання різноманітних каналів комунікації. Інформація про реформи поширюватиметься через офіційні веб-ресурси, соціальні мережі, друковані видання, а також через прямий діалог із представниками бізнесу та громадськості. Щорічно проводитиметься аналіз результатів інформаційної кампанії, що дозволить враховувати недоліки та вдосконалювати підходи до управління змінами. Після затвердження Національної стратегії розвитку ДПС заплановано: визначення кола обов'язків державних службовців, які братимуть участь у створенні стратегії розвитку ДПС та розробці планів її реалізації, організація регулярних нарад для контролю за ходом виконання визначених завдань і оперативного вирішення проблемних питань., забезпечення узгодженості стратегії розвитку з ключовими положеннями НСДУ для досягнення єдності у діях податкових органів на всіх рівнях , забезпечення зворотного зв'язку від платників податків для врахування їхніх потреб у розробці стратегії, проведення громадських обговорень проєкту стратегії розвитку ДПС. Реалізація цих заходів сприятиме адаптації ДПС до сучасних викликів, ефективній роботі у складних умовах та покращенню комунікації з платниками податків.

Структура податкових служб у різних країнах світу може суттєво відрізнятися залежно від політичного устрою, економічної моделі та рівня розвитку. Розглянемо кілька прикладів та позитивний досвід, який може бути корисним для реформування податкових служб в Україні (табл. 5).

Аналіз структури податкових служб різних країн світу дозволяє виявити ефективні підходи до адміністрування податків і забезпечення подат-

Таблиця 5 – Аналіз структури податкових служб зарубіжних країн та узагальнення їх позитивного досвіду

Країна	Структура	Позитивний досвід
США: Мережа Internal Revenue Service (IRS)	Федеральна податкова служба (IRS) відповідає за збір податків на рівні федерального уряду. Податкові органи штатів забезпечують збір місцевих податків. Кожен штат має власний набір податкових законів, який співпрацює з федеральною системою	Електронне адміністрування: Система «e-File» дозволяє громадянам подавати декларації в електронному вигляді, що значно зменшує кількість помилок. Прозорість: Онлайн-доступ до інформації про сплачені податки та борги. Сервісна орієнтація: IRS надає безкоштовні консультації для громадян через телефони, онлайн-чати та регіональні офіси
Німеччина: Федеральне фінансове управління (Bundeszentralamt für Steuern)	Податкова система децентралізована, управління здійснюється як на федеральному рівні, так і на рівні земель. Федеральний уряд відповідає за законодавчу базу, а землі здійснюють практичне адміністрування	Автоматизація: Система ELSTER для електронної подачі декларацій та обміну даними між підприємствами та податковими службами. Ефективний контроль: Використання сучасних алгоритмів для аналізу ризиків і виявлення ухилення від податків. Спрощення для малого бізнесу: Програми підтримки та зменшення бюрократії
Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Фінляндія)	Центральні податкові служби, які адмініструють більшість податків. Спрощена система адміністрування для громадян та бізнесу	Довіра до платників податків: Системи попередньо заповнених декларацій, де платники лише перевіряють інформацію. Діджиталізація: Високий рівень автоматизації та використання цифрових платформ. Соціальна орієнтація: Пояснення платникам податків, як їхні гроші використовуються (освіта, медицина, дороги тощо)
Сингапур: Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS)	Центральна податкова служба IRAS контролює всі аспекти оподаткування. Простота системи: обмежена кількість податків із низькими ставками	Проста система: Мінімальна кількість звітів для бізнесу. Високий рівень сервісу: Онлайн-платформи для оплати податків і консультацій. Заохочення добровільної сплати: Знижки за своєчасну подачу звітності
Австралія: Australian Taxation Office (ATO)	Єдина податкова служба адмініструє податки на рівні штату і федерального рівня. Використання технологій для зв'язку з бізнесом і громадянами	Мобільні рішення: ATO має мобільні додатки для подачі декларацій. Освітні програми: Кампанії з підвищення податкової грамотності населення. Інтеграція з банками: Спростила адміністрування та зменшила витрати

Джерело: складено автором на підставі [13; 14]

кової безпеки. Узагальнення позитивного досвіду зарубіжних держав сприяє вдосконаленню національної податкової системи, підвищенню ефективності контролю за сплатою податків, зменшенню рівня ухилення від оподаткування та оптимізації роботи податкових органів.

Серед успішних моделей можна виокремити: централізовану систему (Франції), де податкові органи підпорядковуються єдиному центру, що сприяє уніфікованості процесів і жорсткому контролю; децентралізовану модель (США), яка передбачає значну автономію регіональних податкових органів, що підвищує оперативність у прийнятті рішень. Застосування змішаних підходів (Німеччині), що поєднують централізоване керівництво з гнучкістю на місцевому рівні. Крім того, у багатьох країнах запроваджено електронні системи адміністрування податків, які сприяють прозорості процесів та зменшенню корупційних ризиків. Досвід таких країн, як Естонія, Швеція та Сінгапур, демонструє ефективність цифрових технологій у сфері податкового регулювання. Загалом, застосування кращих міжнародних практик може сприяти підвищенню ефективності вітчизняної податкової системи та посиленню економічної безпеки держави.

Висновки. Україна може запозичити кілька позитивних практик: розробка зручних платформ для електронного адміністрування податків, як у Німеччині чи Сингапурі. запровадження єдиних декларацій, що вже довело свою ефективність у Скандинавії; проведення освітніх кампаній і створення довіри до податкової системи: використання сучасних алгоритмів для мінімізаціпї ухилення від податків. Ці заходи можуть не лише підвищити ефективність податкової системи, а й покращити її сприйняття серед громадян та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. ДПС оновлює структуру ДПІ: що зміниться для платників з 1 січня 2025 року. URL: https://7eminar.ua/news/3524-dps-onovlyuje-strukturu-dpi-shho-zminitsya-dlya-platnikiv-z-1 (дата звернення 30.01.2025).

2. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 29.01.2025).

3. Голіков С.С. Проблеми забезпечення податкової безпеки України. *Економічна наука*. 2017. № 15. С. 62–64.

4. Пашко П.В., Ємець А.В. Щодо деяких підходів до здійснення аналізу стану із запровадженням нововведень у митній справі з позиції забезпечення митної безпеки держави. *Митна безпека.* 2018. Вип 2. С. 145–157.

5. Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. Циркулярна економіка в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, № 16, С. 166–174. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22 (дата звернення: 26.01.2025).

6. Андрушко Р., Скрипник С., Очеретько Л. Особливості бухгалтерського обліку в малому та середньому бізнесі. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки».* 2024. № 8: С. 644–655. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/10083 (дата звернення: 29.01.2025).

7. Іванишина О.С., Прокопенко І.А., Панура Ю.В. Удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/77.pdf (дата звернення: 21.01.2025).

8. Податки у світі: навіщо нам потрібні податки та як створити ефективну систему оподаткування? URL: http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100016559-podatki-u-sviti-navischo-nam-potribni-podatki-ta-yak-stvoriti-efektivnu-sistemu-opodatkuvannya (дата звернення: 31.01.2025).

9. Лист про наміри до МВФ та Меморандуму про економічну і фінансову політику від 2 червня 2020 року № 18124/0/2-20.

10. Податкова та митна служби усунули всі недоліки, що виникли після реформування ДФС. URL: https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2057 (дата звернення: 26.01.2025).

11. Вищі податки для ФОПів та перетворення митників на слідчих. Як держава планує зібрати більше доходів у наступні шість років? URL: https://epravda.com.ua/publications/2023/12/27/708168/ (дата звернення: 31.01.2025).

12. Тимченко О.М., Осадчий Є.С. Інституційна спроможність упровадження моделі сегментації податкових боржників в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8086 (дата звернення: 28.01.2025).

13. Андрющенко І.Є., Гринь Ю.В. Міжнародний досвід організації податкового адміністрування. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/41.pdf (дата звернення: 28.01.2025).

14. Мережко С., Ушолік Н., Лизунова О. Порівняльний аналіз податкових систем зарубіжних країн та України. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-76 (дата звернення: 29.01.2025).

References:

1. DPS onovliuie strukturu DPI: shcho zminytsia dlia platnykiv z 1 sichnia 2025 roku. [The State Tax Service updates the structure of the State Tax Inspectorates: what will change for taxpayers from January 1, 2025]. Available at: https://7eminar.ua/news/3524-dps-onovlyuje-strukturu-dpi-shho-zminitsya-dlya-platnikiv-z-1 (in Ukrainian)

2. Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku. Ministerstvo finansiv Ukrainy [National Revenue Strategy until 2030. Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (in Ukrainian)

3. Holikov S. S. (2017) Problemy zabezpechennia podatkovoi bezpeky Ukrainy [Problems of Ensuring Tax Security of Ukraine]. *Ekonomichna nauka*. no. 15. pp. 62–64. (in Ukrainian)

4. Pashko P. V., Yemets A. V. (2018) Shchodo deiakykh pidkhodiv do zdiisnennia analizu stanu iz zaprovadzhenniam novovveden u mytnii spravi z pozytsii zabezpechennia mytnoi bezpeky derzhavy [Regarding Certain Approaches to Analyzing the Implementation of Innovations in Customs Affairs from the Perspective of Ensuring the State's Customs Security]. *Mytna bezpeka*. vol. 2. pp. 145–157. (in Ukrainian)

5. Savchenko V., Kononenko L., Karnaushenko A. (2023) Tsyrkuliarna ekonomika v umovakh formuvannia suspilstva 5.0. [Circular Economy in the Context of Society 5.0 Formation]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*. № 16. pp.166–174. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22 (accessed january 26, 2025). (in Ukrainian)

6. Andrushko R., Skrypnyk S., Ocheretko L. (2024) Osoblyvosti bukhhalterskoho obliku v malomu ta serednomu biznesi. [Peculiarities of Accounting in Small and Medium-Sized Businesses.] *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. Seriia "Sotsialni ta povedinkovi nauky"*. no. 8, pp. 644–655. Available at: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/10083 (in Ukrainian)

7. Ivanyshyna O. S., Prokopenko I. A., Panura Yu.V. (2021) Udoskonalennia podatkovoi systemy yak faktor pidvyshchennia finansovoi bezpeky derzhavy. [Improvement of the Tax System as a Factor in Enhancing the Financial Security of the State]. *Efektyvna ekonomika.* no. 4 Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/77.pdf (in Ukrainian)

8. Podatky u sviti: navishcho nam potribni podatky ta yak stvoryty efektyvnu systemu opodatkuvannia? [Taxes in the World: Why Do We Need Taxes and How to Create an Effective Taxation System?] Available at: http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100016559-podatki-u-sviti-navischo-nam-potribni-podatki-ta-yak-stvoriti-efektivnu-sistemu-opodatkuvannya (in Ukrainian)

9. Lyst pro namiry do MVF ta Memorandumu pro ekonomichnu i finansovu polityku [Letter of Intent to the IMF and Memorandum of Economic and Financial Policies] vid 2 chervnia 2020 roku No. 18124/0/2-20. (in Ukrainian)

10. Podatkova ta mytna sluzhby usunuly vsi nedoliky, shcho vynykly pislia reformuvannia DFS. [The Tax and Customs Services have eliminated all the shortcomings that arose after the reform of the State Fiscal Service]. Available at: https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2057 (in Ukrainian)

11. Vyshchi podatky dlia FOPiv ta peretvorennia mytnykiv na slidchykh. Yak derzhava planuie zibraty bilshe dokhodiv u nastupni shist rokiv? [Higher Taxes for Sole Proprietors and Transforming Customs Officers into Investigators. How Does the State Plan to Collect More Revenues in the Next Six Years?]. Available at: https://epravda.com.ua/publications/2023/12/27/708168/ (in Ukrainian)

12. Tymchenko O. M., Osadchyi Ye. S. (2020) Instytutsiina spromozhnist uprovadzhennia modeli sehmentatsii podatkovykh borzhnykiv v Ukraini [Institutional Capacity for Implementing the Tax Debtor Segmentation Model in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*. no. 8. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8086 (in Ukrainian)

13. Andriushchenko I.Ie., Hryn Yu.V. Mizhnarodnyi dosvid orhanizatsii podatkovoho administruvannia. [International Experience in Tax Administration Organization]. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/41.pdf (in Ukrainian)

14. Merezhko S., Usholik N., Lyzunova O. (2021). Porivnialnyi analiz podatkovykh system zarubizhnykh krain ta Ukrainy.[Comparative Analysis of Tax Systems of Foreign Countries and Ukraine] *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-76 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025