

Олена СИДОРОВИЧ

доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет,
Тернопіль, Україна, o.sydorovych@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4605-3533

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ**

Вступ. Завдання побудови ефективної антикризової стратегії управління державними фінансами, як невід'ємної частини взятих Україною на себе міжнародних зобов'язань в сфері фіскальної політики, митного і податкового адміністрування, є нездійсненними без реалізації системи заходів щодо підвищення ефективності процедур мобілізації державних доходів податковими та митними органами з одночасним забезпеченням паритетних відносин між державою, контролюючими органами в сфері оподаткування та платниками податків на засадах прозорості, відкритості та результативності процедур управління.

Мета – обґрунтувати стратегічні вектори модернізації податкових органів України в системі органів, що реалізують державну фінансову політику, з окресленням існуючих викликів і загроз, цілей та концептуальних положень трансформаційних перетворень шляхом виявлення перешкод підвищення ефективності діяльності ДПС України в минулому та на нинішньому етапі функціонування, а також ідентифікувати пріоритети їх подальшого реформування.

Результати. Систематизовано стратегії реформування податкових органів з ідентифікацією цілей, завдань та пріоритетів кожної з них у визначений проміжок часу. Окреслено існуючі результати та перешкоди ефективної реалізації стратегічних і тактичних заходів реформування податкових органів в системі органів, що реалізують державну фінансову політику. Констатовано, що незважаючи на вплив безпрецедентних за своєю природою зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, на кшталт військової агресії росії, наслідків втрати частини територій, виробничого потенціалу, спаду ділової та зовнішньоекономічної активності, незворотних наслідків постпандемічного відновлення, діяльність податкових органів України характеризується підвищенням ефективності функціонування, оптимізацією управлінських, кадрових, цифрових та інформаційно-комунікативних процесів.

Ключові слова: державні фінанси, податкові органи України, стратегія реформування ДПС України

Табл.: 4, бібл.: 24.

Olena SYDOROVYCH

Dr. Sc. (Economics), Prof., West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine,

o.sydorovych@wunu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-4605-3533

STRATEGIC PRIORITIES OF THE TAX AUTHORITIES ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND THREATS

Introduction. *The task of formation an effective anti-crisis strategy for public finance management, is an integral part of Ukraine's international obligations in the field of fiscal policy, customs and tax administration. It is impossible without the implementation of a system of measures to improve the efficiency of procedures for mobilizing state revenues by tax and customs authorities. This tasks is very important for simultaneous ensuring parity relations between the state, tax bodies and taxpayers on the basis of transparency, openness and effectiveness of management procedures.*

The purpose of the article is to investigate the strategic vectors of the modernization of the Ukrainians tax authorities in the system of bodies that implement the state financial policy, outlining the existing challenges and threats, goals and conceptual provisions of transformations of the tax authorities in the past and at the current stage of operation, as well as identifying priorities of their further reformation.

Results. *In the result of the conducted research of the pragmatics of the implementation of the strategic tasks of tax authorities in the conditions of existing challenges and threats, tax authorities' reform strategies were chronologically systematized with the identification of the goals, tasks and priorities of each of them in a certain period of time. The existing results and obstacles to the effective implementation of strategic and tactical measures of reforming tax authorities in the system of bodies implementing state financial policy are outlined.*

It was established, that despite to the influence of unprecedented external and internal factors such as: russia's military aggression, the consequences of the loss of part of the territories, production potential, the decline of business and foreign economic activity, the irreversible consequences of the post-pandemic recovery, the activity of the Ukrainian tax authorities is characterized by an increase in the efficiency of functioning, optimization of management, personnel, digital and information and communication processes.

Keywords: *state finances, tax authorities of Ukraine, strategy of reforming the DPS of Ukraine.*

JEL Classification: H30.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення та відкриті військові дії з боку російської федерації з 24 лютого 2022 р. стали найгострішою формою прояву, максимально "гарячою" фазою гібридної військової, політичної, інформаційної, ідеологічної та економічної стратегії росії з метою повернення України в її поле впливу та контролю.

Ескалація гібридної агресії ідентифікувала для України безпрецедентні загрози не лише втрати економічного суверенітету, окупації частини території держави, руйнування об'єктів цивільної та критичної інфраструктури, гуманітарну кризу, зумовлену міграцією та внутрішнім переміщенням для 10–12 млн громадян, а й масштабні виклики для економіки держави в умовах

неспівмірного скорочення податкових надходжень та зростання бюджетних видатків на підтримання безпеки України (більш ніж у 10 разів), половина з яких йшла на фінансування військового бюджету (зокрема, у I кварталі 2023 р., обсяг видатків державного бюджету на обороноздатність та безпеку України виключно за рахунок внутрішніх джерел надходжень становив 61%) [1].

За даними Міністерства фінансів України, на фоні скорочення податкових баз з податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизів та митних зборів податкові надходження до Зведеного бюджету загалом, за підсумками 2022 р., значно зменшилися, водночас видатки зросли майже на 65% (таб. 1).

Як зазначено в аналітичному звіті Національного інституту стратегічних досліджень, задовільний рівень економічної безпеки України у перші місяці повномасштабного вторгнення забезпечувався безпрецедентною міжнародною підтримкою, неймовірною консолідацією зусиль та самоорганізацією членів суспільства, використанням накопичених у довоєнний

період резервів і запасів. Однак перехід російської агресії у затяжну фазу актуалізував гостру необхідність побудови стратегії моніторингу та протидії комплексу загроз і викликів з метою якісного відновлення та забезпечення належних обсягів державних доходів. Більшість експертів зазначають, що найбільше занепокоєння викликало: зростання дефіциту державного бюджету (який у 2022 р., порівняно з 2021 р. (близько 15,7% ВВП), збільшився на 602 млрд грн і сягнув 817,9 млрд грн), що фінансувався здебільшого за рахунок зовнішнього фінансування й емісійного фінансування від НБУ; збільшення державного боргу (у 2022 р. на 1352,4 млрд грн (71,6% ВВП) та видатків на його обслуговування [3]; гостра необхідність реалізації прогнозованої та стабільної фіскальної політики, яка в умовах безпрецедентних викликів та загроз при скороченні обсягів зовнішнього фінансування здатна була б втілити євроінтеграційний поступ України, підтримку належного рівня акумуляції державних доходів для гарантування макроекономічної та фінансової стабільності держави.

Таблиця 1

Структура надходжень до Зведеного бюджету України у 2019–2023 рр.*

Надходження	2019		2020		2021		2022		2023 (11 міс.) прогнозне значення
	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн
ВВП	3977,2	–	4222,0	–	5450,8	–	5191,0	–	–
Податкові надходження	1070,3	26,9	1136,7	26,9	1453,8	26,7	1342,2	25,9	1486,2
Неподаткові надходження	212,9	5,4	234,4	5,6	202,6	3,7	368,7	7,1	898,7
Доходи від операцій з капіталом	3,1	0,1	3,6	0,1	3,8	0,1	2,9	0,1	3,3
Офіційні трансферти	1,2	0,0	1,2	0,0	1,4	0,0	481,3	9,3	405,2
Гранти	0,0	0,0	0,1	0,0	0,2	0,0	456,5	8,8	405,0
Цільові фонди	2,4	0,1	0,8	0,0	0,8	0,0	0,5	0,0	0,7
Всього надходжень	1298,8	32,4	1376,7	32,6	1662,3	30,5	2196,6	42,3	2794,1

* Складено на основі [2].

Стратегічних пріоритетів управління державними фінансами в умовах існуючих викликів та загроз в контексті реалізації здійснюваних нашою державою євроінтеграційних перетворень в усіх сферах державотворення, зокрема у фіскальній, неможливо досягнути без відповідних заходів реформування податкових і митних органів з метою підвищення ефективності митного та податкового адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реформування контролюючих органів в сфері оподаткування є ключовим напрямом забезпечення макроекономічної стабілізації економіки, підтримання належного рівня економічної та фіскальної безпеки держави, реалізації євроінтеграційного вектору розвитку України. Означений спектр питань висвітлений в роботах провідних українських фахівців-практиків, теоретиків у сфері державного управління, державних фінансів, фіскальної політики тощо. Основоположний базис в дослідженнях питань функціонування контролюючих органів сфери оподаткування в системі державних фінансів здійснили представники українських фінансових наукових шкіл, опис бібліографії досліджень яких вважаємо предметом окремих наукових розвідок. Однак ознайомлення з широким діапазоном фахових досліджень особливостей реалізації стратегічних векторів реформування податкових органів України в контексті існуючих викликів і загроз дало змогу виокремити наукові праці вчених, зокрема в частині: систематизації оцінки впливу фіскальних ризиків і загроз (С. Онищенко, О. Маслій, А. Глушко) [4]; систематизації ризиків і загроз податкової безпеці та шляхів її мінімізації під впливом COVID-19 (М. Скрипник, О. Григоревська) [5]; удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19

(О. Драган, С. Брехова, О. Нагорічна) [6]; адаптації вітчизняного досвіду реформування державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану (Н. Антипенко, С. Супруненко, В. Гавран) [7]; цифровізації органів податкового адміністрування (Т. Мединська, Н. Ногінова) [8]; аналізу особливостей реалізації податкових правовідносин між податковими органами та платниками податків в країнах-членах ОЕСР (О. Пугаченко) [9] та ін.

Однак реформування податкових органів держави є перманентним процесом, який зумовлений гострою необхідністю врахування особливостей суспільного розвитку, забезпечення макроекономічної динаміки, пріоритетів досягнення належних конкурентоспроможних позицій держави та її інституцій у міжнародному вимірі, здатності протидіяти існуючим внутрішнім і зовнішнім викликам та загрозам розвитку. Тому проблематика питань реалізації стратегічних завдань реформування податкових і митних органів України, з окресленням пріоритетів формування стратегічних і тактичних заходів, ідентифікації перешкод підвищення рівня ефективності їх функціонування в контексті ризиків глобального та локального рівня, цифрових трансформацій фіскального простору України й інших держав світу є особливо актуальною в нинішніх умовах, що й зумовило мету та окреслило завдання проведення цього дослідження.

Метою статті є обґрунтування стратегічних векторів модернізації податкових органів України в системі органів, що реалізують державну фінансову політику, з окресленням існуючих викликів і загроз, цілей та концептуальних положень трансформаційних перетворень шляхом виявлення перешкод підвищення ефективності діяльності ДПС України в минулому та на нинішньому етапі функціонування, а також ідентифікування пріоритетів їх подальшого реформування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податкова система України та система адміністрування податків і податкових платежів за час незалежності держави зазнавала неодноразових спроб реформування та стратегічного оновлення. Однак найбільш знаковими у фіскальній сфері стали реформи, передбачені Податковим і Митним кодексами, концептуальний базис яких був окреслений Програмою економічних реформ “Заможне суспільство, конкурентна економіка, ефективна держава” на 2010–2014 рр. Комітетом з економічних реформ при Президентові України [10].

Передумовами гострої необхідності проведення масштабних реформ у сфері державних фінансів на той час була неефективна, уразлива до шоків та негнучка структура видатків; недостатній рівень ефективності податкового адміністрування, планування та прогнозування податкових надходжень (які обмежувалися річним горизонтом), що призвело до хронічного перевищення та перманентного зростання зобов'язань, з необхідністю постійного коригування бюджету й податкового законодавства; недостатній рівень управління державним боргом; значні дисбаланси державного сектору та непрозорість державних фінансів. Саме тому серед п'яти напрямів стратегічних перетворень розробники програми виокремили “створення базових передумов економічного росту через утримання низького рівня інфляції, стабілізація державних фінансів і створення стійкої фінансової системи”, а також “підвищення ефективності державного управління шляхом реформування державної служби й виконавчої влади” [10].

Тогочасні гострі проблеми в сфері оподаткування та в системі управління державними фінансами обумовлювали здійснення відповідних кроків щодо їх вирішення та нейтралізації наслідків впливу (таб. 2).

Слід зауважити, що впродовж дії означеної Програми економічних реформ в системі управління державними фінансами було здійснено доволі багато ефективних стратегічних і тактичних заходів, особливо в період 2010–2012 рр., зокрема, досягнуто низки позитивних результатів у реформуванні податкової системи. Ухвалення Податкового кодексу України, яким скасувалася низка малоефективних податків та податкових платежів, та система заходів податкового реформування сприяли підвищенню місця України на 18 позицій за показником “Оподаткування” в рейтингу сприятливості ділового середовища Світового банку і міжнародної фінансової корпорації Doing Business 2013.

Водночас гостра необхідність здійснення подальших заходів реформування системи управління державними фінансами та її складових вимагали пошуку нових рішень, що знайшло своє втілення в черговому стратегічному документі – “Стратегії розвитку системи управління державними фінансами”, схваленої розпорядженням КМУ від 1.08.2013 № 774-р [11].

Розробка означеної Стратегії була зумовлена цілями побудови фіскально ефективної та соціально справедливої фіскальної системи, здатної посилити результативність системи адміністрування податків та податкових платежів, подолати невизначеність і неоднозначність трактування податкових норм, окреслити напрями проведення реформи контролюючих органів в сфері оподаткування з метою досягнення стратегічних цілей сталого розвитку в системі державного регулювання економіки.

Для виконання окреслених цілей в частині стратегічного реформування діяльності податкових і митних органів передбачалося здійснення таких заходів: збалансування інтересів контролюючих органів і платників податків; запровадження законодавчих ін-

Передумови та завдання проведення податкових реформ відповідно до Програми економічних реформ “Заможне суспільство, конкурентна економіка, ефективна держава” на 2010–2014 рр.*

Проблеми	Передумови	Стратегічні напрями реформування
<p>– значні витрати часу, зусиль та коштів суб’єктів малого бізнесу на ведення податкового обліку, сплату податків та податкових платежів;</p> <p>– неефективна й надмірно витратна для держави й бізнесу система адміністрування податків і зборів, що неспроможна забезпечити повноцінне наповнення державного бюджету й зниження частки тіньової економіки за одночасного дотримання балансу прав податкових органів і платників податків;</p> <p>– нестабільність і непередбачуваність податкової системи, що призводила до високих податкових ризиків для бізнесу й обмежувала результативність середньо- і довгострокового планування;</p> <p>– високий рівень ухиляння від оподаткування, нерівномірне податкове навантаження на окремі залузі та сфери економіки, а також суб’єктів бізнесу різного розміру та форм власності;</p> <p>– невиконання податковою системою функції згладжування суспільної нерівності.</p>	<p>– велика кількість мало-ефективних податків та податкових платежів;</p> <p>– складна та нестабільна законодавча і нормативно-правова база з питань обчислення та сплати податкових зобов’язань, а також суперечливість окремих положень податкового законодавства;</p> <p>– нераціональна система податкових пільг, що сприяла ухилянню від сплати податків та не стимулювала розвиток інноваційної складової суб’єктів господарювання;</p> <p>– значні розбіжності між податковим і бухгалтерським обліком;</p> <p>– відсутність оподаткування майна.</p>	<p>– зміцнення конкурентних позицій українського бізнесу на міжнародних ринках за рахунок зменшення частки податків у витратах підприємств з одночасним скороченням витрат часу платників на нарахування й сплату податків;</p> <p>– підвищення ефективності адміністрування податків;</p> <p>– побудова цілісної й всеосяжної законодавчої бази з питань оподаткування, гармонізованої із законодавством ЄС;</p> <p>– відновлення податкової справедливості для встановлення рівних умов конкуренції для суб’єктів господарювання;</p> <p>– зменшення глибини соціальної нерівності;</p> <p>– в частині підвищення ефективності функціонування контролюючих органів в сфері оподаткування та адміністрування податків і податкових платежів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) удосконалення системи ризикоорієнтованого податкового контролю для концентрації уваги контролюючих органів на особах, які ухиляються від сплати податків, і мінімізації втручання контролюючих органів у діяльність сумлінних платників податків; 2) розвиток напрямів діяльності податкових органів в частині результативності оцінювання ризику різних груп платників податків; 3) підвищення рівня інформаційного забезпечення й впровадження автоматизації в органах державної податкової служби для зниження витрат на адміністрування податків та податкових платежів; 4) удосконалення порядку реєстрації платників податків.

* Складено на основі [10].

струментів для реалізації принципу діяльності на комерційних засадах (принципу “на відстані витягнутої руки”) шляхом зменшення кількості та автоматизації формальних процедур у податковій та митній сферах [11].

Однак завдання цієї Стратегії, на кшталт “підвищення якості та ефективності адміністрування податків і податкових платежів та забезпечення належного рівня дотримання податкового законодавства”, не могли бути реалізовані повною мірою через економічну кризу, що охопила Україну внаслідок збройного конфлікту на сході держави й окупації Автономної республіки Крим, несприятливого зовнішнього середовища

та неможливості проведення структурних реформ в усіх сферах державотворення.

Умови функціонування України після повномасштабного російського вторгнення актуалізували пошук нових стратегічних векторів розвитку держави і з забезпеченням реалізації такої макроекономічної та фіскальної політики, яка здатна була б сприяти ефективному управлінню державними фінансами в довгостроковій перспективі. Означені цілі лягли в основу Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 рр., затвердженої розпорядженням КМУ від 8 лютого 2017 р. № 142-р. [12].

План завдань щодо реалізації Стратегії розвитку системи управління державними фінансами на 2017–2020 рр. в частині реформування діяльності податкових і митних органів охоплював п'ять ключових завдань із відповідними заходами реалізації [13] (таб. 3).

Окрім стратегічних документів, які визначали вектори реформування системи управління державними фінансами загалом, було ухвалено низку документів, покликаних реалізовувати на практиці концептуальні напрями реформування безпосередньо податкових та митних органів

Таблиця 3

Завдання реформування податкових та митних органів відповідно до Стратегії розвитку системи управління державними фінансами на 2017–2020 рр. [13].

Зміст, завдання та напрями його реалізації
<i>1. Підвищення стабільності та прогнозованості податкової системи:</i>
1) розроблення Стратегії розвитку податкової системи на середньострокову перспективу, що узгоджується з пріоритетами економічного розвитку; 2) розроблення плану заходів з реалізації Концепції реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику.
<i>2. Підвищення якості та ефективності податкового адміністрування</i>
1) здійснення постійного контролю за реалізацією плану інституційних змін діяльності ДФС, зокрема на основі моніторингу основних показників ефективності, визначених Міністерством фінансів України; 2) перегляд і оновлення ризикоорієнтованої системи податкового контролю шляхом вдосконалення процедури відбору платників податків для планових податкових перевірок та запобігання податковим зловживанням; 3) розроблення додаткових ІТ-рішень для покращення камеральних перевірок; 4) впровадження електронних податкових перевірок (Е-аудит) із застосуванням відповідного програмного забезпечення; 5) створення єдиного рахунку для сплати податків і зборів платниками податків; 6) впровадження повнофункціональної системи сервісного обслуговування платників через електронний кабінет; 7) стандартизація порядку виконання основних функцій та процедур ДФС, зокрема: здійснення аналізу існуючих функцій та процедур ДФС; стандартизація функцій та процедур ДФС; 8) створення системи оцінки рівня задоволення платників податків якістю обслуговування ДФС; 9) проведення оцінки основних компонентів податкового адміністрування з використанням Методики діагностики податкового адміністрування (TADAT); 10) впровадження системи професійного і ефективного нагляду за ДФС з боку Мінфіну; 11) проведення перевірки (психологічного відбору, контролю кваліфікації та здібностей співробітників, психометричного і поліграфічного тестування тощо) працівників ДФС, у тому числі співробітників підрозділів, які виконують контролюючі функції; 12) запровадження єдиної уніфікованої форми податкової звітності з податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску; 13) створення єдиного реєстру індивідуальних податкових консультацій та його опублікування на офіційному веб-сайті ДФС у відкритому доступі.
<i>3. Розширення бази оподаткування</i>
1) розроблення плану заходів з реалізації плану протидії стратегіям та практикам розмивання бази оподаткування та виведення прибутків з-під оподаткування (BEPS) за такими напрямами: боротьба з податковими зловживаннями, пов'язаними з використанням спеціальних режимів оподаткування; уникнення зловживань під час застосування податкових конвенцій; збільшення ефективності механізмів вирішення спорів щодо застосування договорів про уникнення подвійного оподаткування між країнами; 2) забезпечення умов для приєднання України до багатосторонньої угоди про автоматичний обмін фінансовою інформацією; 3) перегляд умов застосування спрощеної системи оподаткування щодо категорій осіб, видів діяльності, граничного обсягу доходу та ставок податку; 4) визначення непрямих методів контролю доходів громадян; 5) розроблення критеріїв визначення осіб з високими статками і надання повноважень ДФС отримувати доступ до інформації про їх банківські рахунки за умов належного захисту таких даних; 6) аналіз можливостей розширення бази майнового оподаткування з використанням передового досвіду.
<i>4. Підвищення рівня дотримання вимог податкового законодавства платниками податків</i>
1) вдосконалення функції контролю за дотриманням вимог податкового законодавства та розроблення Стратегії виявлення ризиків, пов'язаних з дотриманням податкової дисципліни; 2) вдосконалення інформаційно-довідкових послуг, що надають ДФС, та сервісів, розміщених на офіційному веб-сайті ДФС, з метою сприяння добровільному дотриманню платниками податків вимог податкового законодавства.
<i>5. Удосконалення системи митного контролю та сприяння сумлінним суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності</i>
1) розроблення плану заходів з реалізації Концепції реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику, на середньострокову перспективу у частині реформи митниці; 2) запровадження централізованого адміністрування митних платежів (єдиний рахунок); 3) створення системи контролю за введенням в обіг товарів, включаючи розширене використання реєстраторів розрахункових операцій.

[14]. Ці документи систематизували й уніфікували заходи тактичного впливу (таб. 4).

Незважаючи на несприятливі передумови проведення структурних реформ в сфері управління державними фінансами, все ж було реалізовано багато важливих заходів в митній та податковій сферах. Для прикладу, запуск системи єдиного електронного реєстру та запровадження відшкодування ПДВ сприяло полегшенню ведення підприємницької діяльності, створенню рівних умов для усіх суб'єктів бізнесу та протидії корупційним і податковим правопорушенням шляхом блокування податкових накладних з ознаками фіктивності. Запуск електронного кабінету платника податків з одночасним розширенням переліку онлайн-послуг, формування реєстру узагальнюючих податкових консультацій, що забезпечувало реалізацію єдиного підходу до застосування норм податкового і митного законодавства, сприяли підвищенню довіри з боку платників податків і зростанню

показника добровільності сплати податкових зобов'язань.

Значних результатів було досягнуто також у сфері реалізації плану заходів щодо протидії розмиванню бази оподаткування та виведення прибутку з-під оподаткування (План дій BEPS) на основі внесення відповідних змін до Податкового кодексу України в частині удосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у національному податковому законодавстві й уніфікації його з директивами та податковими нормами Європейського Союзу.

Ключовими результатами у митній сфері стало запровадження програми авторизованих економічних операторів (АЕО), яка покликана сприяти спрощенню митних формальностей для добросовісних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Означений захід в майбутньому сприятиме зростанню конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання на світових

Таблиця 4

План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику*

Концептуальні напрями реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику	Концептуальні напрями реформування системи органів, що реалізують державну митну політику
1. Оптимізація організаційної та функціональної структури	
2. Удосконалення процедури адміністративного оскарження	
3. Управління інформаційними системами та технологіями	
4. Розвиток персоналу, реформи для забезпечення доброчесності та антикорупційні заходи	
5. Стимулювання добровільної сплати податків, розвиток податкових сервісів	5. Прозорість та контрольованість реформи
6. Управління ризиками, податковий контроль та аудит	6. Сприяння безпеці та міжнародній торгівлі, включаючи спрощення та гармонізацію митних процедур
7. Удосконалення роботи, спрямованої на погашення податкового боргу	7. Сприяння ефективному справлянню митних платежів
	8. Розвиток інфраструктури, електронних технологій та сервісів для міжнародної торгівлі
8. Протидія розмиванню податкової бази та посилення функції аналізу трансфертного ціноутворення	9. Захист суспільства, громадського здоров'я і безпеки навколишнього природного середовища та боротьба з незаконним переміщенням наркотичних засобів та зброї
	10. Підвищення ефективності міжнародного митного співробітництва

* Систематизовано на основі [15; 16].

ринках, забезпечить їхній доступ до участі в європейських та міжнародних ланцюгах постачання товарів.

Крім цього, значної результативності вдалося досягнути в частині імплементації положень ЄС в рамках виконання Україною зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом в частині:

- побудови механізму захисту прав об'єктів інтелектуальної власності;
- запуску сервісу “Єдине вікно”, як втілення європейського підходу до здійснення митного контролю шляхом мінімізації людського чинника та підвищення антикорупційної протидії;
- приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту та Нової комп'ютеризованої системи транзиту (NCTS), що уможливило обмін інформацією в режимі реального часу між митними органами України та митницями 35 країн світу;
- підвищення ефективності проведення аналізу ризиків та визначення переліку необхідних контрольних процедур щодо товарів до їх прибуття на митний кордон України з одночасним скороченням часу затримки вантажів на кордоні;
- запровадження на постійній основі масштабної цифрової трансформації Держмитслужби з відповідними заходами цифровізації та автоматизації процесів митного контролю і митного оформлення.

Передумовою успішної реалізації заходів Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 рр. в частині завдань, покладених на податкові та митні органи, стало вирішення низки проблем, що виникали в сфері інформаційних технологій, зокрема: відсутність повноцінної всеохоплюючої автоматизації бізнес-процесів; надмірна фрагментація архітектури

і низький рівень інтеграції та взаємодії ІТ-систем; неузгодженість розвитку інформаційних технологій Міністерства фінансів та центральних органів виконавчої влади; відсутність комплексного захисту інформації та протидії кіберзагрозам; фрагментарність сфери охоплення загальних ІТ-систем та консолідованих даних для ефективного й об'єктивного ухвалення рішень; низький рівень кадрового потенціалу з питань інформаційних технологій; не достатній рівень ефективності функціонування інформаційних технологій відповідно до міжнародних методологій і стандартів управління інформаційними технологіями [17].

Проведений комплексний ІТ-аудит, в результаті якого було ідентифіковано сукупність перешкод для запровадження дієвих світових практик та стандартів управління інформаційними продуктами в податкових та митних органах, їх стандартизація й уніфікація сприяли розробці Концепції з ІТ-централізації в системі управління державними фінансами. Її ухвалення забезпечило узгодженість інформаційних систем органів управління державними фінансами, сприяло налагодженню обміну інформаційними потоками в режимі реального часу, оптимізації витрат на обслуговування інформаційних систем та посилення ефективності функціонування державних фінансів [17].

Стратегічне реформування системи державних фінансів, особливо впродовж 2017–2020 рр., забезпечило належне підґрунтя для продовження реалізації заходів управлінського впливу, спрямованих на удосконалення функціонування податкових та митних органів, реагування на існуючі виклики та загрози розвитку, забезпечення сталого поступу відповідно до затвердженої візії, принципів і цінностей Національної економічної стратегії на період до 2030 р. [18].

Для уможливлення реалізації стратегії на період до 2030 р. безпосередньо по-

датковими та митними органами (відповідно до норм “Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів” (затверджених Постановою КМУ від 12.12.2018 р. № 1062) було сформовано План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, які реалізують державну податкову політику, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05 липня 2019 року № 542-р.

Передумовою розробки чергової Стратегії реформування системи управління державними фінансами, окресленої заходами реформування впродовж 2022–2025 рр., було врахування існуючих масштабних викликів, які постали перед Україною унаслідок триваючої російської військової агресії, пандемічних шоків від COVID-19, спричинених коронавірусом SARS-CoV-2, диспропорцій економічного та суспільного розвитку тощо [19].

Для забезпечення сталого економічного розвитку держави в цих умовах, реалізації євроінтеграційного курсу України, побудови виваженої фіскальної політики, зростання ефективності податкового адміністрування та покращення інвестиційного клімату було ініційовано здійснення системи антикризових та одночасно стабілізаційних заходів впливу в податковій і митній сферах.

У податковій сфері та площині діяльності податкових органів означені заходи охоплювали:

1. Виконання плану заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику.
2. Розроблення стратегії управління щодо дотримання податкової дисципліни (“комплаєнса”) з визначенням сегментів платників податків та ризиків для кожного з них, підходів до зменшення ризиків та підготовкою відповідних планів дій.
3. Підвищення інституційної спроможності ДПС у частині виявлення та запобігання загрозам зовнішнього та внутрішнього втручання у роботу баз даних та інформаційних ресурсів ДПС.
4. Запровадження електронної документальної перевірки (“е-аудиту”) для великих платників податків.
5. Проведення моніторингу рівня задоволеності платників податків послугами ДПС.
6. Подальше наближення українського податкового законодавства до законодавства ЄС.
7. Удосконалення правил контролю за трансфертним ціноутворенням у межах виконання Плану заходів протидії розмиванню бази оподаткування та виведення прибутку з-під оподаткування (BEPS).
8. Формування умов для приєднання України до багатосторонньої угоди про автоматичний обмін фінансовою інформацією.
9. Забезпечення умов для приєднання України до багатосторонньої угоди про автоматичний обмін міждержавними звітами.
10. Створення умов для оптимізації податкового навантаження за допомогою механізму уникнення подвійного оподаткування.
11. Запровадження правил оподаткування контрольованої іноземної компанії [19].

Отже, аналіз стратегічних документів, які визначають цілі та заходи реформування митних і податкових органів, дає змогу дійти висновку про масштабність процесів, які здійснювали в системі управління державними фінансами загалом та в органах, що реалізують податкову та митну політику зокрема, в умовах всезростаючих викликів і загроз глобального, політичного, економічного та воєнного впливу. Повномасштабна агресія російської федерації та економічні

негаразди, зумовлені нею, актуалізують пошук нових заходів стабілізації державних фінансів, здатних забезпечувати сталий розвиток України в умовах безпрецедентних загроз її існування.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, окреслимо власні міркування щодо подальших векторів реформування податкових і митних органів в контексті впливу існуючих ризиків і загроз:

- 1) інституційний: побудова відповідної філософії функціонування фінансових інституцій, які втілюють в собі європейські візію, цілі та принципи функціонування як логічне продовження взятого на себе Україною євроінтеграційного вектору розвитку. Тут особливо важливим є не поверхневе копіювання ефективних європейських і міжнародних фіскальних практик, а запровадження дієвих суспільних інститутів, здатних забезпечити верховенство права, якість державного управління, антикорупційну протидію в інституціях державного сектору, аналогі яких демонструють високу результативність в країнах Європейського Союзу;
- 2) структурний: оптимізація штатної чисельності ДПС України та її територіальних підрозділів. Сучасна структура податкових органів складається з центрального апарату, 25 регіональних головних управлінь, в структурі яких функціонують 527 державних податкових інспекцій, що охоплює штатну чисельність 3115 одиниць, 5 міжрегіональних управлінь з роботи з великими платниками податків як відокремлених підрозділів зі штатною чисельністю 1172 одиниці. Доцільним у цьому контексті є об'єднання цих міжрегіональних управлінь в один структурний підрозділ з одночасним формуванням ІТ-мережі обміну інформацією між цією групою суб'єктів господарювання, по-

датковими та митними органами в режимі реального часу (так званий горизонтальний моніторинг);

- 3) кадровий: здійснення системи заходів щодо підготовки, перепідготовки фахівців податкових і митних органів відповідно до правових, технічних та інформаційних нововведень. Водночас ключовим у процесі формування якісного кадрового потенціалу є забезпечення належного рівня оплати праці працівників для нейтралізації корупційних ризиків і створення відповідного соціального пакету підтримки за аналогією з зарубіжними практиками;
 - 4) суспільний: підвищення довіри до податкових і митних органів, вжиття заходів щодо попередження та усунення корупційних ризиків в діяльності ДПС на основі дотримання основних положень, перегляду й оновлення Антикорупційної програми ДПС на 2023–2025 рр. (затверджено Наказом ДПС України від 10.14.2023 № 221, із змінами, внесеними наказом ДПС від 07.08.2023 № 639);
 - 5) інформаційний: здійснення системи заходів для покращення обміну інформацією з податковими та митними органами інших країн для запобігання транскордонним схемам ухилення від оподаткування, прискорення переміщення товарів, транспортних засобів та вантажів через митний кордон держави, посилення заходів протидії контрабанді товарів і порушенням митних правил.
- Безумовно, допомога міжнародних партнерів та активізація економічного відновлення сприятимуть подоланню наслідків війни, беззаперечному утвердженню європейського вектору розвитку України. Однак означене неможливе без відновлення позитивної соціально-економічної динаміки, побудови виваженої фіскальної політики, в якій особливе місце поряд із за-

вданням забезпечення стабільних доходів бюджету на фоні існуючих викликів і загроз займатиме формування паритетних відносин між бізнесом і державою, що є неможливим без невідкладної модернізації діяльності податкової та митної служб.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Рахункової палати України. URL : <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1554>.
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua>.
3. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.
4. Онищенко С. В., Маслій О. А., Глушко А. Д. Фіскальні ризики бюджетній безпеці України : зб. матеріалів II Міжнародного податкового конгресу (26 листоп. 2021 р.). Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. С. 167-173. URL : https://congress.tax/wp-content/uploads/2021/12/2021_II_International_Tax_Congress_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf.
5. Скрипник М., Григоревська О. Ризики та загрози податкової безпеки підприємства та шляхи їх мінімізації під впливом COVID-19. Підприємництво та інновації 2020. № 15. С. 64–69. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.11>
6. Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19: аналітична записка / за заг. ред. О. В. Драган, С. М. Брехова, О. І. Нагорічної. Ірпінь : Міністерство фінансів України, Університет ДФС України, Науково-дослідний інститут фіскальної політики, 2020. 96 с.
7. Антипенко, Н. В., Супруненко, С. А., Гаєран, В. Я. Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану. Академічні візії. 2023. № 25. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741>.
8. Мединська Т. В., Ногінова Н. М. Цифровізація органів податкового адміністрування в контексті сучасних викликів і загроз. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Економіка. 2022. № 24(52). С. 90–96.
9. Пугаченко О. Відносини податкових органів та платників податків у країнах-членах ОЕСР в умовах глобалізації Сучасна інженерія та інноваційні технології. 2022. № 2. С. 27–32. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-23-02-016>.
10. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава: програма економічних реформ на 2010–2014 рр. Комітет з економічних реформ при Президентові України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10>.
11. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами : Розпорядження КМУ від 1.08.2013 № 774-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-p#Text>.
12. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : Розпорядження КМУ від 8 лютого 2017 р. № 142-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-p#Text>.
13. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 415-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-p/print>.
14. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику: Розпорядження КМУ від 5.07.2019 р. № 542-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2019-p#Text>.
15. План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову політику : Розпорядження КМУ від 5.07.2019 р. № 542-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2019-p#n12>.

16. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: Розпорядження КМУ від 13.05.2020 р. № 569-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-p#n9>.

17. Про схвалення Концепції з ІТ-централізації в системі управління державними фінансами : Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. № 594-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-p#n10>.

18. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. Відомості Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

19. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації : Розпорядження КМУ від 29 грудня 2021 року № 1805-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#n3>.

20. Косова Т. Д. Механізми податкового менеджменту в умовах антикризової фінансової політики : монографія. Дніпро: ПДАБА, 2020. 224 с.

21. Про затвердження місії та стратегічних цілей Державної податкової служби на період до 2022 року : Наказ Державної податкової служби України від 10.12.2019 № 205 (зі змінами, внесеними наказом ДПС від 20.07.2020 No 348). URL : <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/74131.html>.

22. The Covid-19 crisis in Ukraine. 17 November 2020. URL : <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/COVID-19-Crisis-in-Ukraine.pdf>.

23. Hasseldine J. The administration of tax systems. International Studies Program Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University Atlanta, Georgia. 2010. P. 1–22.

24. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. Еко-

номіка та держава. 2021. № 8. С. 53–57. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.8.53](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53).

References

1. Ofitsiyniy sait Rakhunkovoy palaty Ukrainy [Official website of the Accounting Chamber of Ukraine]. Available at: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1554>.

2. Ofitsiyniy sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://mof.gov.ua>.

3. Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Actual challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute of Strategic Studies. (2023). Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.

4. Onishchenko, S. V., Maslii, O. A., Hlushko, A. D. (2021). Fiskalni ryzyky biudzhethnii bezpetsi Ukrainy [Fiscal risks to the budget security of Ukraine]. II International Tax Congress (November, 26, 2021). Irpin: SFS University of Ukraine. P. 167–173. Available at: https://congress.tax/wp-content/uploads/2021/12/2021_II_International_Tax_Congress_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf.

5. Skrypnyk, M., Hryhorevska, O. (2020). Ryzyky ta zahrozy podatkovoi bezpeky pidpriemstva ta shliakhy yikh minimizatsii pid vplyvom COVID-19 [Risks and threats to the tax security of the enterprise and ways to minimize them under the influence of COVID-19]. Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation, 15, 64–69. Available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.11>.

6. Dragan, O. V. Brekhov, S. M. Nagorichnia, O. I. (Ed.). (2020). Udoskonalennia podatkovoi systemy Ukrainy v konteksti vyklykiv ta zahroz, sprychynenykh poshyrenniam COVID-19 [Improvement of the tax system of Ukraine in the context of challenges and threats caused by the spread of COVID-19]. Irpin: SFS University of Ukraine, Research Institute of Fiscal Policy [in Ukrainian].

7. Antipenko, N. V., Suprunenko, S. A., Havran, V. Ya. (2023). *Ukrainskyi dosvid adaptatsii derzhavnykh finansiv ta menedzhmentu do umov voiennoho stanu [Ukrainian experience of adapting state finances and management to the conditions of martial law]*. *Akademichni vizii – Academic visions*, 25. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741>.
8. Medynska, T. V., Noginova, N. M. (2022). *Tsyfrovizatsiia orhaniv podatkovoho administruvannia v konteksti suchasnykh vykykiv i zahroz [Digitization of tax administration bodies in the context of modern challenges and threats]*. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademii». Ekonomika – Scientific notes of the National University “Ostroh Academy”*. *Economics*, 90–96 [in Ukrainian].
9. Pugachenko, O. (2022). *Vidnosyny podatkovykh orhaniv ta platnykiv podatkiv u krainakh-chlenakh OESR v umovakh hlobalizatsii [Relations between tax authorities and taxpayers in OECD member countries in conditions of globalization]*. *Suchasna inzheneriia ta innovatsiini tekhnologii – Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2, 27–32. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-23-02-016>.
10. *Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava: prohrama ekonomichnykh reform na 2010–2014 rr. [Prosperous society, competitive economy, efficient state: program of economic reforms for 2010–2014]*. *Komitet z ekonomichnykh reform pry Prezydentovi Ukrainy – Committee on Economic Reforms under the President of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10>.
11. *Stratehiia rozvytku systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy. Rozporiadzhennia KMU vid 1.08.2013 № 774-r [Strategy for the development of the state finance management system. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]*. (2013, August, 1). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-p#Text>.
12. *Stratehiia reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky. Rozporiadzhennia KMU vid 8 liutoho 2017 r. № 142-r [Strategy for reforming the state finance management system for 2017–2020. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]*. (2017, February, 8). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-p#Text>.
13. *Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 travnia 2017 r. №415-r [On the approval of the plan of measures for the implementation of the Strategy for Reforming the State Finance Management System for 2017–2020. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]*. (2017, May, 24). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-p/print>.
14. *Deiaki pytannia realizatsii kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu podatkovu ta mytnu polityku. Rozporiadzhennia KMU vid 5.07.2019 r. № 542-r [Some issues of implementation of the conceptual directions of reforming the system of bodies implementing the state tax and customs policy. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]*. (2019, July, 5). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2019-p#Text>.
15. *Plan zakhodiv shchodo realizatsii kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu podatkovu polityku. Rozporiadzhennia KMU vid 5.07.2019 r. № 542-r [Action plan for the implementation of the conceptual directions of reforming the system of bodies implementing state tax policy. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]*. (2019, July, 5). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2019-p#n12>.
16. *Deiaki pytannia realizatsii kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu mytnu polityku. Rozporiadzhennia KMU vid 13.05.2020 r. № 569-r [Some issues of implementation of the conceptual directions of the reform of the system of bodies implementing the state customs policy. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]*. (2020, May, 13). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-p#n9>.

17. Pro skhvalennia Kontseptsii z IT-tsentralizatsii v systemi upravlinnia derzhavnymy finansamy. Rozporiadzhennia KMU vid 10 lypnia 2019 r. № 594-r [On the approval of the Concept of IT centralization in the state finance management system. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2019, July, 10). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-p#n10>.

18. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia vid 03.03.2021 № 179 [On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy]. (2021, March, 3). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

19. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky ta planu zakhodiv z yii realizatsii. Rozporiadzhennia KMU vid 29 hrudnia 2021 r. № 1805-r [On the approval of the Strategy for reforming the state finance management system for 2022-2025 and the plan of measures for its implementation. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2021, December, 29). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#n3>.

20. Kosova, T. D. (2020). Mekhanizmy podatkovoho menedzhmentu v umovakh antykrizovoi finansovoi polityky [Mechanisms of tax management in the conditions of anti-crisis financial policy]. Dni-pro: PDABA [in Ukrainian].

21. Pro zatverdzhennia misii ta stratehichnykh tsilei Derzhavnoi podatkovoi sluzhby na period do 2022 roku. Nakaz Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy vid 10.12.2019 № 205 (zi zminamy, vnese-nymy nakazom DPS vid 20.07.2020 No 348). [On approval of the mission and strategic goals of the State Tax Service for the period until 2022. Order of the State Tax Service of Ukraine (as amended by the order of the DPS dated 07.20.2020 No. 348)]. (2019, December, 10). Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/74131.html>.

22. The Covid-19 crisis in Ukraine. 17 November 2020. Available at: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/COVID-19-Crisis-in-Ukraine.pdf>.

23. Hasseldine, J. (2010). The administration of tax systems. International Studies Program Andrew Young School of Policy Studies. Georgia State University Atlanta. Georgia. P. 1–22.

24. Hrazhevskaya, N., Chyhyrskyi, A. (2021). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky v umovakh posylennia hlobalnykh ryzykiv i zahroz [Digital transformation of the economy under conditions of amplification global risks and threats]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, 8, 53–57. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.8.53](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53).