

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ**

Виконав: здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи бзУА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Ворошилова Л. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Козакова Л. О.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ **Вікторія ФІЛІПОВА**

« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ворошилової Лілії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення публічного адміністрування податків і зборів
керівник роботи Козакова Лідія Олександрівна, к. філол. н., доцент.
затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 435-с
2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, підручники, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичний аналіз публічного адміністрування податків і зборів. Сучасний стан взаємодії суб'єктів публічного адміністрування податків і зборів. Напрями вдосконалення публічного адміністрування податків і зборів в Україні.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Робота містить 7 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з написання I-III розділів	Лідія КОЗАКОВА, доцент	<u>16.09.2025 р</u>	
Консультант з нормоконтролю	Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	16.09.2025-19.09.2025	Виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	20.09.2025-24.09.2025	Виконано
3.	Написання I розділу	25.09.2025-14.10.2025	Виконано
4.	Написання II розділу	15.10.2025-28.10.2025	Виконано
5.	Написання III розділу	29.10.2025-16.11.2025	Виконано
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	17.11.2025-23.11.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	24.11.2025-26.11.2025	Виконано
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	27.11.2025-07.12.2025	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	08.12.2025	Виконано
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач _____ Лілія ВОРОШИЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Лідія КОЗАКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ворошилова Л. С. Удосконалення публічного адміністрування податків і зборів – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У роботі обґрунтовано актуальність дослідження публічного адміністрування податків і зборів як ключового інструменту реалізації фінансової функції держави, забезпечення стабільності бюджетної системи та фінансової безпеки України в умовах цифрової трансформації, воєнних і повоєнних викликів. Доведено, що податкове адміністрування є складним багаторівневим і нормативно врегульованим процесом, у межах якого поєднуються владно-управлінські, сервісні, контрольні та цифрові компоненти взаємодії держави з платниками податків.

Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності публічного адміністрування податків і зборів, розкрито його роль у системі управління публічними фінансами та формуванні довіри суспільства до податкової системи. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на трансформацію організаційних і правових механізмів податкової діяльності, зміну моделі взаємовідносин між державою і платниками у напрямі підвищення прозорості, підзвітності та дотримання прав людини.

Досліджено сучасний стан взаємодії суб'єктів публічного адміністрування податків і зборів, зокрема в частині використання інформаційно-цифрових сервісів та міжвідомчої взаємодії органів влади у процесі виконання бюджетів за доходами. Виявлено проблеми процедурного, інформаційного та правового характеру, пов'язані з автоматизованими рішеннями, захистом персональних даних, технічною надійністю цифрових сервісів і узгодженістю інформаційних систем.

Обґрунтовано напрями вдосконалення публічного адміністрування податків і зборів в Україні, які передбачають розвиток сервісно орієнтованої

та цифрово інтегрованої моделі податкового управління, посилення процесуальних гарантій платників, уніфікацію адміністративних процедур і забезпечення балансу між фіскальною ефективністю та захистом прав і законних інтересів суб'єктів оподаткування.

Ключові слова: публічне адміністрування, податки і збори, податкова система, цифрова трансформація, податкове право, бюджетні доходи, адміністративні процедури.

ANNOTATION

Voroshilova L. S. Improvement of the public administration of taxes and fees – Manuscript. Master’s qualification work in specialty 281 “Public management and administration”. Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2025.

The paper substantiates the relevance of studying public administration of taxes and fees as a key tool for implementing the financial function of the state, ensuring the stability of the budget system and financial security of Ukraine in the context of digital transformation, military and post-war challenges. It is proven that tax administration is a complex multi-level and regulatory process, within which the government-managerial, service, control and digital components of interaction between the state and taxpayers are combined.

The article analyzes scientific approaches to determining the essence of public administration of taxes and fees, reveals its role in the system of public finance management and the formation of public trust in the tax system. Particular attention is paid to the impact of digital technologies on the transformation of organizational and legal mechanisms of tax activities, changing the model of relations between the state and taxpayers in the direction of increasing transparency, accountability and respect for human rights.

The current state of interaction between subjects of public administration of taxes and fees has been studied, in particular in terms of the use of information and digital services and interdepartmental interaction of government bodies in the process of budget execution by revenue. Procedural, informational and legal problems related to automated solutions, personal data protection, technical reliability of digital services and consistency of information systems have been identified.

The directions for improving public administration of taxes and fees in Ukraine are substantiated, which include the development of a service-oriented and digitally integrated model of tax administration, strengthening procedural guarantees

for taxpayers, unifying administrative procedures, and ensuring a balance between fiscal efficiency and protection of the rights and legitimate interests of tax subjects.

Keywords: public administration, taxes and fees, tax system, digital transformation, tax law, budget revenues, administrative procedures.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ.....	12
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності адміністрування податків і зборів	12
1.2. Сутнісні характеристики публічного адміністрування податків і зборів	23
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ	35
2.1. Сучасний стан державного регулювання використання інформаційно- цифрових сервісів у системі публічного адміністрування податків і зборів..	35
2.2. Взаємодія з органами влади в сфері виконання бюджетів за доходами в процесі реалізації діяльності з публічного адміністрування податків і зборів	49
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ В УКРАЇНІ.....	65
3.1. Формування новітніх підходів до організації публічного адміністрування податків і зборів.....	65
3.2. Напрями вдосконалення публічного адміністрування податків, зборів, платежів в умовах цифровізації вітчизняної економіки	76
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим фактом, що публічне адміністрування в податковій системі являє собою складну, багаторівневу систему взаємодій, спрямовану на ефективне збирання податків, їх належний облік і розподіл, яка функціонує в чітко визначених межах, установлених законодавством. За своєю суттю ця система є ключовим інструментом реалізації фінансової функції держави, оскільки саме через механізми податкового адміністрування забезпечується наповнення бюджетів різних рівнів, фінансування публічних потреб та виконання соціально-економічних зобов'язань держави. У зв'язку з цим ефективність організації та правового регулювання публічного адміністрування податків безпосередньо впливає на фінансову стабільність, стійкість бюджетної системи та загальний рівень економічної безпеки. Йдеться не лише про сукупність організаційно-правових процедур, а про цілісний механізм реалізації податкової політики держави, у межах якого поєднуються владні повноваження, сервісні функції, контрольні інструменти та цифрові технології. Такий механізм формується під впливом принципів публічного управління, норм податкового та адміністративного права, а також управлінських підходів, спрямованих на підвищення якості публічних послуг і забезпечення добровільного виконання податкових обов'язків. Водночас зростання ролі сервісної складової та цифрових інструментів у діяльності податкових органів змінює традиційну модель взаємодії держави з платниками податків, актуалізуючи питання прозорості, підзвітності та дотримання прав людини у податкових правовідносинах.

До цього процесу залучені різні суб'єкти публічного та приватного права, кожен з яких виконує власні, нормативно закріплені функції й несе відповідний обсяг відповідальності. Центральні та територіальні органи податкової служби, інші органи публічної влади, органи місцевого самоврядування, платники податків юридичні й фізичні особи, податкові консультанти, фінансові посередники формують розгалужену мережу

взаємозв'язків, у межах якої реалізуються як владно-розпорядчі, так і партнерські управлінські відносини. Від узгодженості дій цих суб'єктів, чіткості розмежування їх компетенції та ефективності комунікації залежить не лише стабільність бюджетної системи, а й рівень довіри суспільства до держави, сприйняття податкової системи як справедливої та прогнозованої, а також загальна якість управління публічними фінансами. Саме тому наукове осмислення особливостей публічного адміністрування як комплексного, нормативно врегульованого процесу з участю багатьох акторів створює основу для подальшого дослідження його сутності, принципів, організаційних механізмів та напрямів удосконалення в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів.

Окремі аспекти цифрової трансформації процесів адміністрування податків і зборів знайшли відображення у наукових працях низки вітчизняних дослідників. Зокрема, відповідна проблематика розглядалася у публікаціях О. Бригінця, О. Бурашнікової, Р. Гавріка, Е. Дмитренка, О. Дмитрик, А. Івановської, О. Костенка, А. Колісник, А. Краковської, С. Криниць, Л. Марченко, В. Рядінської, О. Семчик, І. Сторожук, А. Подольської, Б. Харковського та інших авторів.

Метою дослідження є теоретичне вивчення феномену публічного адміністрування податків і зборів в Україні з урахуванням процесів цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати наявні в науці концептуальні підходи до визначення сутності адміністрування податків і зборів та узагальнити їх еволюцію;
- розкрити зміст і значення публічного адміністрування податків і зборів як складової публічного управління та механізму реалізації податкової політики держави;

- охарактеризувати сутнісні ознаки та структурні елементи публічного адміністрування податків і зборів з урахуванням управлінського, правового та сервісного вимірів;
- дослідити вплив інформаційних і цифрових технологій на організацію та правове забезпечення податкового адміністрування;
- визначити основні проблеми правового регулювання публічного адміністрування податків і зборів в умовах цифровізації та сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі здійснення публічного адміністрування податків і зборів у системі публічного управління України.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, правові норми та адміністративні процедури, які регулюють публічне адміністрування податків і зборів.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціально-юридичних методів пізнання. Зокрема, діалектичний метод застосовується для аналізу розвитку та взаємозв'язку правових явищ у сфері податкового адміністрування; формально-юридичний метод використовується для дослідження норм податкового та адміністративного законодавства; системно-структурний метод дає змогу розкрити публічне адміністрування податків і зборів як цілісну систему взаємопов'язаних елементів; порівняльно-правовий метод використовується для зіставлення наукових підходів і окремих елементів правового регулювання; логіко-юридичний і метод узагальнення застосовуються для формулювання висновків та пропозицій за результатами дослідження.

Структура дослідження зумовлена його метою, завданнями та логікою викладення матеріалу і включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.