

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ  
ОПОДАТКУВАННЯ ВЕЛИКИХ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ**

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

Приходько І. В.

---

*(прізвище та ініціали)*

Керівник

Тоцька Н. Л.

---

*(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

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Приходько Ірини Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Публічне адміністрування у сфері оподаткування великих платників податків

керівник роботи Тоцька Наталя Леонідівна, 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) Великі платники податків як цільова група державної податкової політики та публічного адміністрування. Інструментарій публічного адміністрування у взаємодії з великими платниками податків. Трансформація публічного адміністрування великих платників податків в умовах ризиків.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Робота містить 6 таблиць.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

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	<i>16.09.2025-19.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	<i>20.09.2025-24.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
3.	Написання I розділу	<i>25.09.2025-14.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
4.	Написання II розділу	<i>15.10.2025-28.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
5.	Написання III розділу	<i>29.10.2025-16.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	<i>17.11.2025-23.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	<i>24.11.2025-26.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	<i>27.11.2025-07.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	<i>08.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач \_\_\_\_\_ *Ірина ПРИХОДЬКО*  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ *Наталя ТОЦЬКА*  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Приходько І. В.** Публічне адміністрування у сфері оподаткування великих платників податків – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У дослідженні обґрунтовано актуальність публічного адміністрування у сфері оподаткування великих платників податків як ключового чинника забезпечення фіскальної стійкості держави та стабільного наповнення бюджетів усіх рівнів. Показано системоутворювальну роль великих платників податків у національній економіці та водночас підвищений рівень податкових ризиків, що зумовлює потребу у спеціалізованих управлінських і організаційно-правових підходах з боку держави.

Акцентовано, що в умовах воєнного стану та структурних трансформацій економіки ефективність публічного адміністрування оподаткування великих платників набуває особливого значення, оскільки саме ця категорія суб'єктів забезпечує збереження фіскального потенціалу за наявності безпекових, інфраструктурних і фінансових обмежень. Метою дослідження є аналіз теоретико-практичних засад публічного адміністрування у сфері оподаткування великих платників податків та розроблення пропозицій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і європейських підходів.

У роботі проаналізовано інструментарій адміністративно-сервісної та контрольної-наглядової взаємодії з великими платниками, особливості реалізації їх прав і виконання податкових обов'язків, а також трансформацію податкового адміністрування в умовах воєнного стану. Узагальнено зарубіжний досвід і визначено напрями його адаптації в Україні. Доведено, що поєднання ризик-орієнтованого контролю, сервісності, сегментації платників і цифровізації є необхідною умовою підвищення інституційної спроможності податкового адміністрування та зміцнення фінансової безпеки держави.

### **Ключові слова:**

публічне адміністрування; оподаткування; великі платники податків; податкове адміністрування; фіскальна стійкість; податкові ризики; податковий комплаєнс; ризик-орієнтований контроль; цифровізація; воєнний стан.

## ANNOTATION

**Prykhodko I. V.** Public administration in the taxation of large taxpayers – Manuscript. Master's qualification work in specialty 281 "Public management and administration". Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2025.

The study substantiates the relevance of public administration in the field of taxation of large taxpayers as a key factor in ensuring the fiscal stability of the state and the stable filling of budgets of all levels. The system-forming role of large taxpayers in the national economy and at the same time the increased level of tax risks are shown, which determines the need for specialized managerial and organizational and legal approaches from the state.

It is emphasized that in conditions of martial law and structural transformations of the economy, the effectiveness of public administration of taxation of large taxpayers acquires special importance, since it is this category of entities that ensures the preservation of fiscal potential in the presence of security, infrastructure and financial restrictions. The purpose of the study is to analyze the theoretical and practical principles of public administration in the field of taxation of large taxpayers and develop proposals for its improvement, taking into account modern challenges and European approaches.

The paper analyzes the tools of administrative-service and control-supervisory interaction with large taxpayers, the features of the implementation of their rights and fulfillment of tax obligations, as well as the transformation of tax administration under martial law. Foreign experience is summarized and directions for its adaptation in Ukraine are identified. It is proven that the combination of risk-oriented control, service, payer segmentation and digitalization is a necessary condition for increasing the institutional capacity of tax administration and strengthening the financial security of the state.

### **Keywords:**

public administration; taxation; large taxpayers; tax administration; fiscal sustainability; tax risks; tax compliance; risk-based control; digitalization; martial law.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ВЕЛИКІ ПЛАТНИКИ ПОДАТКІВ ЯК ЦІЛЬОВА ГРУПА ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	11
1.1. Характеристика великих платників податків у системі публічного адміністрування.....	11
1.2. Становлення підходів держави до інституційного супроводу та регулювання взаємодії з великими платниками податків .....	23
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ВЗАЄМОДІЇ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ.....	36
2.1. Адміністративно-сервісні та процедурні механізми забезпечення прав і законних інтересів великих платників податків .....	36
2.2. Організаційно-правові процедури виконання податкових зобов'язань і застосування заходів відповідальності щодо великих платників .....	50
Висновки до розділу 2 .....	61
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ВЕЛИКИХ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ В УМОВАХ РИЗИКІВ .....	63
3.1. Особливості публічного адміністрування оподаткування великих платників податків в умовах воєнного стану та підвищених фіскальних ризиків .....	63
3.2. Практики публічного адміністрування великих платників податків у зарубіжних країнах і напрями їх адаптації в Україні .....	70
Висновки до розділу 3 .....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

## ВСТУП

Стабільність функціонування держави, реалізація нею соціальних, оборонних та економічних завдань безпосередньо залежать від спроможності публічної влади формувати достатню та передбачувану дохідну базу бюджетів усіх рівнів. За усталеною світовою практикою саме податкові надходження становлять основний фінансовий ресурс, який забезпечує виконання державою її конституційних функцій. У цьому контексті ефективність публічного адміністрування у сфері оподаткування набуває особливого значення, оскільки від якості управлінських рішень, організації адміністративних процедур та взаємодії органів публічної влади з платниками податків залежить рівень наповнення державного і місцевих бюджетів. Визначальну роль у реалізації фіскальної функції податків відіграють платники податків як фізичні та юридичні особи, що виконують обов'язок зі сплати податків і зборів. Серед них особливе місце посідають великі платники податків, діяльність яких має системоутворювальний вплив на економічний розвиток держави та окремих регіонів. Саме ця категорія платників формує значну частку податкових надходжень, забезпечує зайнятість населення, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, а також інтеграцію національної економіки у світові ринки. Водночас домінантне положення великих платників податків у податковій системі поєднується з підвищеними ризиками для бюджетної сфери, що проявляються у застосуванні складних схем податкового планування, мінімізації податкових зобов'язань та використанні тіньових механізмів господарської діяльності.

Актуальність дослідження зумовлюється також сучасними викликами, з якими зіткнулася Україна в умовах повномасштабної війни. Закриття офіційних реєстрів великих платників податків із міркувань безпеки суттєво ускладнило доступ до актуальної інформації щодо кількісних і якісних параметрів цієї категорії суб'єктів. Разом із тим офіційні повідомлення

податкових органів засвідчують збереження їх вагомого фіскального потенціалу. Так, лише протягом перших місяців 2024 року великі платники податків забезпечили суттєві надходження до місцевих бюджетів, а у першому кварталі 2025 року обсяги платежів до загального фонду державного бюджету сягнули десятків мільярдів гривень. Це свідчить про здатність великого бізнесу адаптуватися до умов воєнного стану, значних інфраструктурних втрат, окупації частини територій та енергетичних обмежень.

Проблематика оподаткування великого бізнесу досить широко представлена у працях вітчизняних економістів, серед яких слід відзначити дослідження О. Ватаманюк, Н. Гавриленко, О. Горшунової, М. Голютяк-Пенкальської, Н. Мацелюх, О. Сидоренка, А. Славкової, С. Шуляренко, А. Сибірянської, Л. Карпилянської, Н. Олійник, А. Попової та інших. У сфері фінансового права питання правового статусу суб'єктів податкових правовідносин аналізували Ю. Аністратенко, Н. Атаманчук, Л. Воронова, Н. Воротіна, О. Головашевич, В. Гой, О. Дмитрик, Л. Касьяненко, Т. Латковська, Г. Стріяшко, О. Мельник, О. Музика-Стефанчук, О. Пожидаєва, Н. Пришва, В. Рядінська, Л. Савченко, В. Теремецький, К. Токарєва, Н. Якимчук та інші. Безпосередньо проблеми правового статусу великих платників податків досліджували С. Бондаренко, С. Василенко, С. Лук'янець, Ю. Махиніч, М. Мірошніченко, Ю. Циганок, К. Янішевська, І. Ясько. Водночас, попри значний науковий доробок, питання публічного адміністрування у сфері оподаткування великих платників податків залишаються недостатньо систематизованими у межах науки публічного управління, що зумовлює необхідність комплексного міждисциплінарного аналізу.

**Метою дослідження** є аналіз теоретико-практичних засад публічного адміністрування у сфері оподаткування великих платників податків та обґрунтування пропозицій щодо його удосконалення з урахуванням сучасних викликів і європейських підходів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

- надати характеристику великим платникам податків у системі публічного адміністрування;
- проаналізувати еволюцію підходів держави до організації адміністрування великих платників податків;
- розкрити зміст і особливості їх правового статусу в контексті публічно-управлінських відносин;
- дослідити механізми реалізації прав, законних інтересів і виконання податкових обов’язків великими платниками податків;
- визначити сучасні проблеми та напрями вдосконалення публічного адміністрування оподаткування великих платників податків з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Об’єктом дослідження** є публічне адміністрування у сфері оподаткування.

**Предметом дослідження** виступають організаційно-правові та управлінські механізми публічного адміністрування оподаткування великих платників податків.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить сукупність філософських, загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Застосування діалектичного методу дозволило розкрити зміст основних категорій та взаємозв’язок елементів публічного адміністрування у сфері оподаткування. Історичний метод використано для аналізу становлення підходів до адміністрування великих платників податків. Системно-структурний метод забезпечив цілісне бачення механізмів управління податковими відносинами з великим бізнесом. Порівняльний метод дав змогу зіставити національні та зарубіжні практики адміністрування великих платників податків з метою формулювання пропозицій щодо їх адаптації в Україні.

Структура дослідження визначається метою та завданнями роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел.