

А. А. Сухорукова,

*к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>*

Л. В. Антонова,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>*

О. М. Штирцов,

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.294

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ

A. Sukhorukova,

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine*

L. Antonova,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.*

O. Shtyrov,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

INCREASING THE EFFICIENCY OF TAX POLICY THROUGH MODERNIZATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF FORMING TAX CULTURE

У статті досліджено проблеми та напрями підвищення ефективності податкової політики в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій через модернізацію управлінських рішень у сфері формування податкової культури. Акцентовано увагу на тому, що результативність податкової системи визначається не лише фіскальними інструментами та нормативно-правовим регулюванням, а й рівнем податкової свідомості, дисципліни, довіри до держави та готовністю платників до добровільного виконання податкових зобов'язань. Податкову культуру розглянуто як важливий соціально-економічний чинник забезпечення стабільності бюджетних надходжень і зменшення масштабів тіньової економіки.

Проаналізовано основні сучасні проблемні питання у сфері сплати податків в Україні, зокрема поширення тіньової економіки, нестабільність податкового законодавства, домінування фіскально-контрольного підходу, недостатній рівень довіри до податкових органів та обмежену ефективність традиційних управлінських механізмів. Обґрунтовано доцільність переходу до сервісно-орієнтованої та ризик-орієнтованої моделі податкового управління, спрямованої на партнерську взаємодію з платниками податків.

Значну увагу приділено модернізації управлінських рішень шляхом цифровізації податкового адміністрування, розвитку електронних сервісів, автоматизації податкових процесів і використання аналітики даних. Розкрито роль комунікаційної політики держави, міжвідомчої інтеграції інформаційних систем, інституційного та кадрового забезпечення цифрової трансформації, а також важливість кібербезпеки для підвищення довіри платників податків. Підкреслено доцільність системного оцінювання результативності управлінських рішень з урахуванням їх впливу не лише на фіскальні показники, а й на рівень податкової культури.

Зроблено висновок, що комплексна модернізація управлінських рішень у податковій сфері створить передумови для підвищення ефективності податкової політики, зміцнення фінансової стійкості держави, стабільного бюджетного наповнення та сталого соціально-економічного розвитку й підвищення довіри суспільства до податкової системи.

The article examines the problems and directions of increasing the efficiency of tax policy in the context of modern socio-economic transformations through the modernization of management decisions in the field of tax culture formation. The emphasis is on the fact that the effectiveness of the tax system is determined not only by fiscal instruments and regulatory frameworks, but also by the level of tax awareness, discipline, trust in the state and the willingness of taxpayers to voluntarily fulfill tax obligations. Tax culture is considered as an important socio-economic factor in ensuring the stability of budget revenues and reducing the scale of the shadow economy. The main current problematic issues in the field of tax payment in Ukraine are analyzed, in particular, the spread of the shadow economy, the instability of tax legislation, the dominance of the fiscal-control approach, the insufficient level of trust in tax authorities and the limited effectiveness of traditional management mechanisms. The feasibility of transitioning to a service-oriented and risk-oriented model of tax administration aimed at partnership interaction with taxpayers is substantiated.

Significant attention is paid to the modernization of management decisions through the digitalization of tax administration, the development of electronic services, the automation of tax processes and the use of data analytics. The role of the state's communication policy, interdepartmental integration of information systems, institutional and personnel support for digital transformation, as well as the importance of cybersecurity for increasing taxpayer trust are revealed. The feasibility of systematically assessing the effectiveness of management decisions is emphasized, taking into account their impact not only on fiscal indicators, but also on the level of tax culture.

It is concluded that the comprehensive modernization of management decisions in the tax sphere will create the prerequisites for increasing the efficiency of tax policy, strengthening the financial stability of the state, stable budget filling and sustainable socio-economic development, and increasing public trust in the tax system.

Ключові слова: податкова політика, управлінські рішення, податкова культура, цифрові інструменти, цифровізація податкового адміністрування, податки, управління.

Key words: tax policy, management decisions, tax culture, digital tools, digitalization of tax administration, taxes, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних процесів, поглиблення євроінтеграційного курсу України та зростання потреби у стабільному напов-

ненні бюджету, проблема підвищення ефективності податкової політики набуває особливої актуальності. Податкова система є одним із ключових інструментів державного управління, який забезпечує фінансову стабільність держави, реалізацію соціальних програм та підтримку економічного розвитку. Водночас її ефективність значною мірою залежить не лише від рівня по-

даткових ставок чи якості законодавства, а й від існуючої податкової культури суспільства та ефективності управлінських рішень у цій сфері.

Низький рівень культури дотримання податкового законодавства, розширення світової економіки та не своєчасна сплата податків до податкових установ та державних установ, що дотримуються податкового законодавства, повністю закривають деякі ключові прогалини для сучасної політики дотримання податкового законодавства в Україні. Традиційні фіскальні та адміністративні підходи до управління податками виявляються частково неефективними та потребують комплексної модернізації за участю місцевих, соціальних та державних працівників.

У цьому контексті особливо важливою є модернізація управлінських рішень у сфері розвитку податкової культури. Це передбачає впровадження сервісно-орієнтованої моделі податкового адміністрування, цифровізацію податкових процедур, розвиток податкової освіти та підвищення довіри між державою та платниками податків. Формування свідомого та відповідального ставлення до сплати податків може забезпечити підвищення добровільної податкової дисципліни та покращити ефективність податкової політики загалом.

Ця проблема безпосередньо пов'язана з важливими науково-практичними завданнями, зокрема з розробкою теоретичних та методологічних основ формування податкової культури, обґрунтуванням нових управлінських підходів у податковій сфері, удосконаленням механізмів податкового адміністрування та адаптацією європейської практики до національних умов. У практичному плані її вирішення сприятиме збільшенню добровільних податкових платежів, зменшенню тіньової економіки, зміцненню фінансової платоспроможності держави та місцевих громад, створенню стабільної основи для сталого соціально-економічного розвитку нашої країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що у працях українських учених (А. Бурковської, Є. Богатирьової, П. Дубинецької, О. Желай, О. Курносова, А. Поторак) висвітлюються напрями реформування податкової системи, проблематика удосконалення податкової політики, підвищення ефективності податкового адміністрування та розвитку сервісно-орієнтованої діяльності податкових органів. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо опрацьованими залишаються аспекти комплексної модернізації управлінських рішень, спрямованих на формування податкової культури як інструменту підвищення ефективності податкової політики. Потребує додаткового вивчення питання того, як цифровізація, прозорість бюджетних процесів та зміна комунікаційної стратегії державних органів можуть виступати важелями підвищення ефективності податкової системи.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є обґрунтування теоретичних і практичних засад підвищення ефективності податкової політики шляхом модернізації управлінських рішень у сфері формування податкової культури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова політика є ключовим інструментом державного регулювання економіки та складовою фінансової політики, за допомогою якої держава формує доходи бюджету, перерозподіляє національний дохід та впливає на соціально-економічні процеси в суспільстві. Вона відіграє значну роль у забезпеченні фінансової спроможності органів державної влади виконувати соціальні, адміністративні, інфраструктурні та інші функції, тоді як податкові надходження слугують основним джерелом фінансування освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери та підвищення рівня життя населення. Водночас податкова політика виконує регулятивні та соціальні функції, впливаючи на економічну активність, інвестиційні процеси, розвиток підприємництва та забезпечуючи соціальну справедливість [4]. Її ефективність, звичайно, значною мірою залежить від збалансованості податкового навантаження, якості податкового адміністрування та рівня податкової культури в суспільстві, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів у податковій сфері.

У цьому контексті податкова культура відіграє ключову роль як соціально-економічна категорія, що відображає усвідомлення платниками податків своїх прав та обов'язків у податкових питаннях, їхнє ставлення до сплати податків та сприйняття ролі держави у розподілі державних коштів [6]. Отже, вона є важливою умовою ефективного функціонування податкової системи, оскільки рівень податкової свідомості, дисципліни та довіри до держави визначає готовність платників податків добровільно виконувати свої податкові зобов'язання. Водночас практична реалізація податкових відносин у сучасній Україні виявляє суттєві розбіжності між декларованими принципами податкової політики та фактичною поведінкою платників податків. Це зумовлює необхідність детального аналізу існуючих системних проблем у сплаті податків, які перешкоджають розвитку високого рівня податкової культури та знижують ефективність податкової політики в цілому.

Однією з ключових проблем залишається значний рівень тіньової економіки, що призводить до ухилення від сплати податків, звуження податкової бази та нерівномірного розподілу податкового навантаження між платниками податків. Суть проблеми полягає в низькому рівні податкової довіри, спричиненому нестабільністю податкового законодавства, частими змінами податкових правил та складністю їх практичного застосування. Це ускладнює податкове планування, збільшує витрати на бізнес-транзакції та сприяє негативному ставленню платників податків до виконання своїх податкових зобов'язань. Недостатня прозорість у використанні бюджетних коштів ще більше підживлює скептицизм громадськості щодо справедливості перерозподілу податків.

Окремою проблемою залишається домінування фіскального контрольного підходу в діяльності податкових органів, що обмежує розвиток сервісно-орієнтованої моделі взаємодії з платниками податків [1]. Незважаючи на досягнення в цифровізації податкового адміністрування, нажалдь, не всі інструменти сприяють

збільшенню добровільної сплати податків та розвитку податкової культури.

Виявлені проблеми у сплаті податків свідчать про те, що їх виникнення зумовлене не лише економічними чи інституційними факторами, а й специфікою реалізації управлінських рішень у податковій сфері. Саме характер, спрямованість та якість таких рішень визначають здатність держави реагувати на існуючі виклики та розробляти ефективну модель взаємодії з платниками податків.

Аналіз поточних управлінських рішень в податковому секторі України показав, що вони переважно формуються в рамках фіскально-адміністративної моделі, орієнтованої на забезпечення своєчасного та повного поповнення бюджету. Такий підхід передбачає посилення контрольних функцій, оптимізацію процедур податкового аудиту та застосування санкцій за податкові порушення. Хоча це й досягає короткострокових фіскальних результатів, однак, не завжди сприяє сталій податковій дисципліні.

Важливим напрямком сучасних управлінських рішень є цифровізація податкового адміністрування, зокрема впровадження електронних сервісів для платників податків, автоматизованої звітності та використання інформаційно-аналітичних систем. Безумовно, ці заходи загалом підвищили прозорість податкових процедур, зменшили адміністративні витрати та спростили взаємодію між платниками податків та податковими органами. Однак їхній потенціал для сприяння розвитку податкової культури реалізується не повною мірою через недостатню увагу до освітніх питань та комунікації.

Поточні управлінські рішення також характеризуються фрагментарними заходами, спрямованими на підвищення податкової обізнаності та довіри до податкових органів. Інформаційні та інформаційно-просвітницькі зусилля часто є поверхневими та не завжди враховують поведінкові особливості різних груп платників податків. За цих умов взаємодія між державою та платниками податків залишається асиметричною, що обмежує потенціал для розвитку добровільної сплати податків.

Слід наголосити, що розвиток податкової культури — це багатовимірний процес, який не обмежується виключно дією правових норм чи адміністративних інструментів, а формується складним комплексом інституційних, соціальних та поведінкових факторів [5]. Інституційні передумови включають спроможність та надійність податкових установ, узгодженість та прозорість податкового законодавства, ефективність податкових органів та загальний рівень довіри до держави. Коли податкова система сприймається як справедлива та передбачувана, платники податків більш схильні добровільно дотримуватися податкових вимог, тоді як нестабільність правил та слабе державне управління, навпаки, сприяють ухиленню від сплати податків.

Соціальний вимір податкової культури визначається, перш за все, рівнем економічного розвитку суспільства, ступенем соціальної диференціації, панівними ціннісними орієнтаціями та усталеними соціальними нормами [7]. Отже, в середовищі, де сплата податків розглядається як елемент громадянської відповідаль-

ності, зростає вищий рівень податкової дисципліни, тоді як прийнятність тінювих практик та недовіра до перерозподілу бюджету деструктивно впливають на податкову поведінку.

Поведінкові фактори, у свою чергу, відображають індивідуальні мотиви платників податків, рівень їхньої податкової обізнаності, попередній досвід взаємодії з податковими органами та їхню суб'єктивну оцінку співвідношення ризику та вигоди від виконання податкових зобов'язань, що визначає доцільність застосування поведінкових підходів до податкової політики для сприяння сталому поведінку [14].

З огляду на вплив інституційних, соціальних та поведінкових факторів, роль державних органів у формуванні податкової культури є особливо значною, оскільки вони визначають правила податкової взаємодії та формують сприйняття податкової системи громадянськостю [9]. Ключовими гравцями в цьому процесі є податкові органи та місцеві органи влади, діяльність яких безпосередньо впливає на обізнаність, дисципліну та довіру платників податків.

Безперечно, податкові органи відіграють провідну роль у формуванні податкової культури шляхом реалізації податкової політики, податкового адміністрування та прямого спілкування з платниками податків [12]. Орієнтація податкового адміністрування на сервіс передбачає перехід діяльності податкових органів від моделі, що базується на контролі, до моделі взаємодії з платниками податків, що базується на партнерстві.

Перехід від суто фіскальної моделі контролю до сервісно-орієнтованого підходу в податковому адмініструванні передбачає посилення консультативної та допоміжної ролі податкових органів, що сприяє розвитку клієнтоорієнтованої культури взаємодії з платниками податків, зменшенню конфліктів у податкових відносинах та підвищенню довіри до державних інституцій.

Важливим інструментом у цьому процесі є прозоре інформування про податкові правила, процедури адміністрування та використання сучасних цифрових сервісів, оскільки наявність чіткої та своєчасної інформації зменшить невизначеність для платників податків, сприятиме кращому розумінню податкових зобов'язань та зменшить ризик ненавмисних порушень податкового законодавства.

Місцеві органи влади також мають значний вплив на розвиток податкової культури, оскільки саме на місцевому рівні податки безпосередньо пов'язані з якістю державних послуг та розвитком місцевих громад [10]. Забезпечення прозорості використання місцевих бюджетів, залучення громадян до процесів прийняття фінансових рішень, підтримка місцевих інформаційно-освітніх ініціатив також сприятимуть розвитку свідомого ставлення до сплати податків.

У контексті розгляду цього питання слід зазначити, що механізми управління поведінкою платників податків визначають практичні інструменти впливу держави на дотримання податкового законодавства. Наприклад, правові механізми передбачають чіткі нормативні рамки, що регулюють податкові відносини, визначають права та обов'язки платників податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Відтак, стабільність та чіткість податкового регулювання сприя-

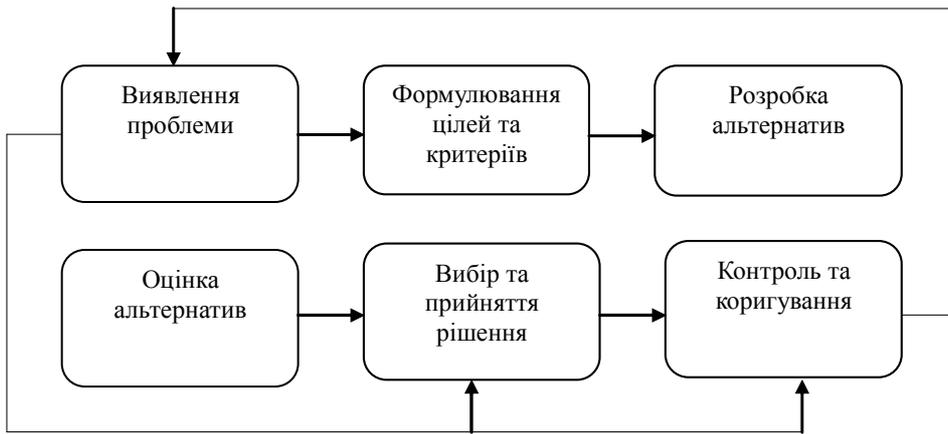


Рис. 1. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення у податкових органах

Джерело: сформовано авторами.

тимуть підвищенню передбачуваності податкової поведінки та зменшенню стимулів для ухилення від сплати податків [2]. Економічні механізми управління податковою поведінкою реалізуються через систему податкових ставок, пільг, стимулів та санкцій, які впливають на економічну доцільність виконання податкових зобов'язань. Окреме місце посідають поведінкові механізми, які ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей прийняття рішень платниками податків. Використання "м'яких" інструментів впливу, таких як податкові нагадування, соціальні норми, позитивні приклади сумлінної податкової поведінки, сприятимуть формуванню стійкої податкової культури та підвищенню ефективності податкової політики в довгостроковій перспективі.

У цьому контексті особливого значення набувають управлінські рішення, які визначають стратегічний вектор розвитку податкової системи. На рис. 1 представлено загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення у податкових органах. При цьому зауважимо, що ефективні управлінські рішення мають ґрунтуватися на довгостроковому баченні ролі податкової політики як інструменту соціально-економічного розвитку та формування податкової культури, а не виключно як засобу фіскального наповнення бюджету.

Перш за все, доцільно переосмислити пріоритети податкового адміністрування з акцентом на зміну характеру взаємодії між державою та платниками податків, що зумовлює необхідність переходу від домінування контрольних функцій до моделей, орієнтованих на обслуговування, підтримку та партнерство. Саме в цьому контексті мають формуватися передумови для впровадження нових управлінських практик, здатних забезпечити баланс між фіскальними інтересами держави та цілями розвитку податкової культури, що актуалізує необхідність стратегічних управлінських рішень інституційного характеру [13].

Перспективним напрямком є розширення та вдосконалення електронних сервісів для платників податків. Вищезазначене передбачає створення єдиного цифрового простору для взаємодії з податковими органами, інтеграцію всіх податкових сервісів у зручні онлайн-платформи та адаптацію інтерфейсів до потреб різних категорій платників податків.

Важливим напрямком модернізації податкового адміністрування є прийняття управлінських рішень щодо системного впровадження аналітики даних у діяльність податкових органів. Використання аналітичних інструментів підвищить обґрунтованість управлінських рішень шляхом прогнозування податкових надходжень, аналізу тенденцій податкової поведінки та оперативного виявлення ризиків ухилення від сплати податків.

З метою здійснення більш цілеспрямованого податкового контролю, зменшення ад-

міністративного навантаження на сумлінних платників податків та більш раціонального використанню податкових ресурсів вважаємо за потрібне впровадження управлінських рішень на основі великих масивів даних, що сприятиме переходу до ризик-орієнтованого підходу в податковому адмініструванні, зосередивши контрольну діяльність на сегментах з підвищеними податковими ризиками.

Важливим компонентом модернізації податкової системи є прийняття управлінських рішень, спрямованих на інституційну підтримку цифрової трансформації податкових органів [8]. Такі рішення повинні включати систематичне оновлення кадрової політики, спрямованої на підвищення професійної кваліфікації працівників, розвиток їхніх цифрових та аналітичних компетенцій, а також формування сучасної управлінської культури, здатної адаптуватися до технологічних змін. Отже, доцільно впроваджувати управлінські рішення щодо організації постійного навчання персоналу податкових органів, зокрема через спеціалізовані програми професійного розвитку, навчальні сесії з використанням цифрових платформ та аналітичних інструментів, а також обмін передовим управлінським досвідом. Це допоможе розвинути робочу силу, здатну ефективно впроваджувати цифрові ініціативи та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Управлінські рішення, спрямовані на забезпечення кібербезпеки та захист податкової інформації, є особливо важливими в умовах цифрової трансформації податкового сектору [3]. Рівень захисту персональних та фінансових даних платників податків визначає рівень їхньої довіри до цифрових сервісів та їхню готовність активно використовувати електронні інструменти податкового адміністрування.

У цьому контексті доцільно приймати управлінські рішення щодо впровадження комплексної системи кібербезпеки, що охоплює технічні, організаційні та правові заходи захисту інформації. Це включає використання сучасних засобів шифрування, багаторівневу автентифікацію, постійний моніторинг інформаційних систем та своєчасне реагування на кіберзагрози. Відповідні управлінські рішення допоможуть мінімізувати ризики несанкціонованого доступу, витоку даних та зловживань. Важливим аспектом управлінських

рішень також є розробка внутрішніх стандартів інформаційної безпеки та підвищення відповідальності співробітників податкових органів за збереження конфіденційної інформації.

Практичним напрямком модернізації податкового сектору має стати прийняття управлінських рішень щодо посилення міжвідомчої інтеграції інформаційних систем. Такі рішення повинні бути спрямовані на створення єдиного інформаційного простору, що дозволить більш оперативно обмінюватися достовірними даними що підвищить якість управління податковими процесами [11]. Крім того, інтеграція інформаційних систем створить передумови для розробки комплексного підходу до управління податками, враховуючи фінансові, соціально-економічні та територіальні аспекти розвитку.

Доцільно впровадити управлінські механізми для регулярного моніторингу та оцінки ефективності цифрових інновацій, що включатиме систематичний збір відгуків платників податків, аналіз їхньої задоволеності податковими послугами та оцінку змін у податковій поведінці. Отримані результати слід використовувати як аналітичну основу для прийняття подальших управлінських рішень та вдосконалення податкового адміністрування. Управлінські рішення щодо оцінки ефективності повинні забезпечувати гнучкість та адаптивність податкової політики до змін соціально-економічних умов та суспільних очікувань.

Під час модернізації податкової системи управлінські рішення повинні бути спрямовані не лише на впровадження цифрових технологій, а й на системний розвиток цифрової податкової грамотності платників податків. Тому доцільно приймати комплексні управлінські рішення щодо інтеграції онлайн-навчання, інформаційно-просвітницьких кампаній, а також консалтингових послуг у загальну стратегію цифровізації податкового адміністрування. Впровадження таких управлінських рішень сприятиме переходу від формального використання електронних послуг до їх свідомого впровадження платниками податків. Як наслідок, цифровізація слугуватиме не лише технічним оновленням податкових процесів, але й ефективним управлінським інструментом для розвитку податкової культури та підвищення ефективності податкової політики загалом.

Не менш важливими є управлінські рішення у сфері комунікації та взаємодії з платниками податків, зокрема щодо розвитку консультативної підтримки, використання поведінкових інструментів та регулярного зворотного зв'язку. Включення результатів опитувань, запитів та скарг платників податків у процес прийняття управлінських рішень буде слугувати підвищенню їхньої адаптивності та соціального впливу.

Отже, управлінські рішення мають передбачати інтеграцію цифрових, аналітичних та організаційних інструментів у єдиний механізм податкового управління. Узгодженість рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях забезпечить цілісність податкової політики та підвищить ефективність її реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, підвищення ефективності податкової політики в сучасних умовах вимагає переосмислення

ролі управлінських рішень та їхньої спрямованості на формування податкової культури як важливої складової сталого соціально-економічного розвитку держави. Податкова система повинна функціонувати не лише як фіскальний механізм надходження бюджетних коштів, а й як інструмент побудови партнерських відносин між державою та платниками податків на основі довіри, прозорості та добровільного виконання податкових зобов'язань.

Модернізація управлінських рішень у податковій сфері, зокрема шляхом цифровізації податкового адміністрування, впровадження аналітики даних, розвитку сервісно-орієнтованих підходів та комунікаційної політики, створить умови для підвищення ефективності податкової політики. Поєднання технологічних інновацій з інституційними, освітніми та поведінковими інструментами сприятиме підвищенню податкової обізнаності, зміцненню довіри до податкових органів та зменшенню адміністративного навантаження на сумлінних платників податків.

Комплексний підхід до формування податкової культури як об'єкта управлінського впливу дозволить підвищити стабільність бюджетних надходжень, зменшити масштаби тіньової економіки та забезпечити довгострокову ефективність податкової політики. Безперечно, реалізація сучасних управлінських рішень у податковій сфері виступає важливою передумовою фінансової стійкості держави та зміцнення взаємної відповідальності між державою і суспільством.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язати з поглибленим дослідженням поведінкових аспектів податкової політики, оцінюванням впливу конкретних цифрових інструментів на податкову поведінку різних груп платників, а також із розробленням методик вимірювання рівня податкової культури. Актуальним напрямом подальших досліджень є також аналіз можливостей адаптації європейського досвіду модернізації податкового управління до національних умов, що сприятиме підвищенню ефективності податкової політики та фінансової стійкості держави.

Література:

1. Aydin C., Esen, O. Optimal tax revenues and economic growth in transition economies: a threshold regression approach. *Global Business and Economics Review*. 2019. vol. 21 (2), pp. 246—265.
2. Богатирьова Є. Податкова політика: сутність та принципи формування. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: ОНЕУ. 2018. № 10 (162). С. 209—210.
3. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13—115). pp. 103—112. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253062
4. Дубинецька П. Формування податкової культури в процесі управління модернізацією Податкової служби України. *Культура управління в системі розвитку економіки України: матер. наук.-практ. конф. Львів: СПОЛОМ*, 2019. С. 44—46.

5. Alinaghi, N. Taxes and economic growth in OECD countries: A meta-analysis. *Public Finance Review*. 2021. vol. 49. No. 1. pp. 3—40.
6. Желай О. Теоретичні положення реалізації механізмів державної податкової політики. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління"*. Київ. 2020. Вип. 1 (12). С. 147—152.
7. Курносів О. Стратегічні напрями розвитку механізмів державної податкової політики. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матер. наук.-практ. конф. Запоріжжя: КПУ, 2020. С. 129—131.*
8. Бобровська Н. В., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Трансформаційні процеси бізнес-середовища в контексті європейської інтеграції України. *Modern Economics. Електронне наукове видання з економічних наук. №34. Вересень 2022. Миколаївський національний аграрний університет, 2022. С. 13—20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)*
9. Hakim D., Dewi S. Regional economic growth based on tourism, tax policy, and budget aspects. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 2021. vol. 24 (2), pp. 211—236.
10. Штирьов О. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 30—41.
11. Bielai S., Antonova L., Hololobov S., Yevtushenko I., Sporyshev K. (2024). The Impact of a Practice-Oriented Paradigm on Public Administration and National Security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024, 19 (1), pp. 277—288. DOI: 10.18280/ijstdp.190126
12. Антонова Л., Антонов А., Івашова Л. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). 2023. № 1 (36). С. 10—17.
13. Balasoïu N., Chifu I., Oancea M. Impact of direct taxation on economic growth: Empirical evidence based on panel data regression analysis at the level of EU countries. *Sustainability*. 2023. vol. 15. No. 9. pp. 139-142.
14. Peterson T., Bair Z. United States tax rates and economic growth. *Sage Open*. 2022. vol. 12. No. 3.
15. Zwick E., Mahon J. Tax policy and heterogeneous investment behavior. *American Economic Review*. 2017. vol. 107 (1), pp. 217—248.
- References:
1. Aydin, C. and Esen, O. (2019), "Optimal tax revenues and economic growth in transition economies: a threshold regression approach". *Global Business and Economics Review*, vol. 21 (2), pp. 246—265.
2. Bogatyreva, E. (2018), "Tax policy: essence and principles of formation", *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 10 (162). pp. 209—210.
3. Poltorak, A., Khrystenko, O., Sukhorukova, A., Moroz, T. and Sharin, O. (2022), Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, vol. 1 (13—115), pp. 103—112. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253062
4. Dubynetska, P. (2019), "Formation of tax culture in the process of managing the modernization of the Tax Service of Ukraine", *Kul'tura upravlinnia v systemi rozvytku ekonomiky Ukrainy: mater. nauk.-prakt. konf. [Management culture in the system of economic development of Ukraine: materials of scientific-practical conference]*, SPOLOM, Lviv, Ukraine, pp. 44—46.
5. Alinaghi, N. (2021), "Taxes and economic growth in OECD countries: A meta-analysis". *Public Finance Review*, vol. 49, no. 1, pp. 3—40.
6. Zhelai, O. (2020), "Theoretical provisions for the implementation of state tax policy mechanisms", *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 1 (12). pp. 147—152.
7. Kurnosov, O. (2020), "Strategic directions of development of state tax policy mechanisms", *Formuvannia efektyvnykh mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh suchasnoi ekonomiky: teoriia i praktyka: mater. nauk.-prakt. konf. [Formation of effective mechanisms of public administration and management in the conditions of the modern economy: theory and practice: materials of scientific-practical conference]*, KPU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 129—131.
8. Bobrovska, N., Sukhorukova, A., and Burkovska, A. (2022), "Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine", *Modern Economics*. vol. 34. pp. 13—20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)
9. Hakim, D., and Dewi, S. (2021). Regional economic growth based on tourism, tax policy, and budget aspects. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 24 (2), pp. 211—236.
10. Shtyryov O. (2023), "Theoretical approaches to making managerial decisions in the field of public administration", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2 (34), pp. 30—41.
11. Bielai, S., Antonova, L., Hololobov, S., Yevtushenko, I., and Sporyshev, K. (2024). Impact of a Practice-Oriented Paradigm on Public Administration and National Security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19 (1), pp. 277—288. DOI: 10.18280/ijstdp.190126
12. Antonova, L., Antonov, A. and Ivashova, L. (2023), "Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 1 (36), pp. 10—17.
13. Balasoïu, N., Chifu, I. and Oancea, M. (2023), "Impact of direct taxation on economic growth: Empirical evidence based on panel data regression analysis at the level of EU countries", *Sustainability*, vol. 15, no. 9, pp. 139—142.
14. Peterson, T., and Bair, Z. (2022), "United States tax rates and economic growth", *Sage Open*, vol. 12, no. 3.
15. Zwick, E., and Mahon, J. (2017), "Tax policy and heterogeneous investment behavior". *American Economic Review*, vol. 107 (1), pp. 217—248.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.01.26

Професійно рецензовано / Revised: 03.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26