

УДК 336.225:004:330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.3>**Іванова А.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів імені С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6932-8800>

Вацлавський О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2029-4774>

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ФІСКАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади трансформації податкового менеджменту в умовах цифрової економіки. Розкрито вплив цифровізації, платформених бізнес-моделей, електронної комерції та цифрових фінансових сервісів на розвиток податкового адміністрування. Проаналізовано сучасні міжнародні механізми цифрового оподаткування, зокрема OECD/G20 BEPS, Pillar One, Pillar Two, Digital Services Tax і DAC7. Обґрунтовано роль фіскальних інновацій, технологій Big Data, штучного інтелекту, Blockchain, хмарних сервісів і цифрових платформ у формуванні концепції Smart Tax Administration. Досліджено сучасний стан цифрової трансформації податкового менеджменту України, оцінено результати впровадження механізму оподаткування електронних послуг нерезидентів («податку на Google»), функціонування правового режиму «Дія City» та розвитку цифрових сервісів ДПС України. Визначено основні проблеми та стратегічні напрями модернізації податкового менеджменту на основі міжнародних стандартів цифрової податкової прозорості й розвитку інтегрованої цифрової податкової екосистеми.

Ключові слова: податковий менеджмент, цифрова економіка, цифрове оподаткування, фіскальні інновації, Smart Tax Administration, Big Data, штучний інтелект, цифрові платформи, податкове адміністрування.

TAX MANAGEMENT IN THE ERA OF THE DIGITAL ECONOMY: FISCAL INNOVATIONS AND GLOBAL TRENDS

Ivanova Anna, Vatslavskiy Oleh*West Ukrainian National University*

The article examines the theoretical and practical foundations of tax management transformation in the digital economy. It analyses the impact of digitalisation, platform business models, electronic commerce, digital financial services, and virtual assets on the evolution of tax administration. Particular attention is paid to international digital taxation mechanisms, including the OECD/G20 BEPS Project, the Two-Pillar Solution, Digital Services Tax, and the DAC7 Directive, which are shaping a new architecture of global tax governance. The transformation of the digital economy is considered as a factor that requires a shift from traditional tax administration towards a more adaptive, technology-driven, and internationally coordinated model of tax management. The growing mobility of digital business activities and cross-border financial flows further increases the importance of integrated approaches to tax information, risk management, and fiscal regulation. The study substantiates the growing role of fiscal innovations and advanced digital technologies, including Big Data, Artificial Intelligence, Blockchain, Cloud Technologies, Predictive Analytics, and integrated digital platforms, in improving tax administration, strengthening risk-oriented control, enhancing tax transparency, and supporting data-driven decision-making within the Smart Tax Administration framework. The current stage of digital transformation



© Іванова А.М., Вацлавський О.І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

of Ukraine's tax management system is analysed through the implementation of the taxation mechanism for electronic services supplied by non-residents ("Google Tax"), the development of the Diia City legal regime, and the expansion of digital services provided by the State Tax Service of Ukraine. The paper identifies the main institutional and technological challenges of digital tax management and proposes strategic priorities for its further development based on international tax transparency standards, digital integration, and modern information technologies. Particular emphasis is placed on the need to combine technological modernisation with regulatory adaptation and institutional capacity building in order to ensure the coherence of Ukraine's tax system with the evolving global digital tax environment. The implementation of these approaches will contribute to increasing the efficiency of tax administration, expanding the tax base, strengthening fiscal sustainability, and ensuring the successful integration of Ukraine into the global digital tax environment.

Keywords: tax management, digital economy, digital taxation, fiscal innovations, Smart Tax Administration, Big Data, artificial intelligence, digital platforms, tax administration.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією, поширенням цифрових платформ, електронної комерції, віртуальних активів, інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту. Ці процеси трансформують моделі господарської діяльності, міжнародні фінансові потоки та взаємодію між державою, бізнесом і суспільством, перетворюючи цифрові дані й платформи на ключові чинники економічного розвитку.

Цифровізація зумовлює необхідність модернізації податкового менеджменту, оскільки традиційні механізми оподаткування, засновані на принципі фізичної присутності платника податків, дедалі менше відповідають сучасним умовам. Розвиток платформених бізнес-моделей, транскордонного надання цифрових послуг і висока мобільність капіталу ускладнюють визначення податкової юрисдикції, адміністрування податків і контроль за їх сплатою, актуалізуючи проблеми розмивання податкової бази та переміщення прибутків. Водночас цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку податкового менеджменту завдяки використанню Big Data, штучного інтелекту, автоматизованого аналізу ризиків, цифрового адміністрування та міжнародного обміну податковою інформацією.

Світова практика демонструє перехід до цифрової моделі податкового менеджменту, що ґрунтується на міжнародній координації, механізмах OECD/G20 BEPS, Pillar One, Pillar Two, Digital Services Tax та цифровізації податкового адміністрування. Для України ця проблематика набуває особливого значення в умовах європейської інтеграції та цифрової трансформації економіки. Запровадження «податку на Google», функціонування правового режиму «Дія City», розвиток електронних сервісів ДПС України та гармонізація податкового законодавства з міжнародними стандартами формують основу подальшої модернізації національної системи податкового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика податкового менеджменту в умовах цифрової економіки посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, що зумовлено

цифровою трансформацією економіки, розвитком електронної комерції, цифрових платформ, фінансових технологій та необхідністю адаптації податкових систем до нових моделей ведення бізнесу.

Вагомий внесок у дослідження трансформації оподаткування в умовах цифровізації зробили Н. Пономарьова, М. Поляк-Свергун та Ю. Швабу [1], які обґрунтували необхідність модернізації податкових механізмів, визначили напрями реформування цифрового оподаткування та адаптації фіскальної політики до цифрового середовища. Правові засади оподаткування цифрових активів і криптоактивів досліджували Ю.І. Мискін, В.М. Краєвський та А.О. Кісельова [2]. Питання оподаткування електронних послуг і діяльності міжнародних цифрових платформ розкрито у працях Н. Фролової [3], яка аналізує механізми Digital Services Tax та імплементацію рекомендацій OECD у сфері цифрового оподаткування. Концептуальні засади цифрової економіки й напрями вдосконалення податкового законодавства досліджує І.Г. Сова [4], а правові й організаційні аспекти цифровізації податкового адміністрування та контрольних процедур висвітлено у роботах І.П. Сторожука та О.О. Бригінця [5].

Міжнародні дослідження зосереджені переважно на координації податкової політики в цифровій економіці. Визначальне значення мають напрацювання OECD у межах проєкту OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) [6], результатом якого стало формування механізмів Pillar One і Pillar Two, спрямованих на справедливий розподіл податкових прав та протидію розмиванню податкової бази. Важливими є також дослідження Європейського Союзу щодо автоматичного обміну податковою інформацією (DAC7), цифровізації податкового адміністрування та застосування Digital Services Tax.

Попри значний науковий доробок, більшість досліджень присвячена окремим аспектам цифрового оподаткування, правового регулювання цифрових активів, діяльності платформ або міжнародних механізмів протидії ухиленню від оподаткування. Натомість недостатньо розробленими залишаються теоретико-методологічні засади циф-

рового податкового менеджменту як інтегрованої системи управління податковими процесами, що поєднує фіскальні інновації, цифрові технології, міжнародні стандарти податкової прозорості та сучасні підходи до адміністрування. Подальшого наукового обґрунтування потребують питання використання Big Data, Artificial Intelligence, Blockchain та інтелектуальних систем аналізу податкових ризиків, а також адаптації міжнародних фіскальних інновацій до української практики й формування ефективної цифрової податкової екосистеми в умовах європейської інтеграції.

Постановка завдання. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад податкового менеджменту в умовах цифрової економіки шляхом дослідження впливу цифрової трансформації на систему податкового адміністрування, аналізу сучасних фіскальних інновацій і глобальних механізмів цифрового оподаткування, а також обґрунтування стратегічних напрямів модернізації податкового менеджменту України відповідно до міжнародних стандартів цифрової податкової прозорості та Smart Tax Administration.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий розвиток цифрових технологій став одним із ключових чинників трансформації сучасних економічних систем, суттєво змінюючи механізми створення доданої вартості, організації бізнес-процесів та функціонування фінансових інститутів. Цифровізація охоплює практично всі сфери економічної діяльності, формуючи нові моделі виробництва, споживання, інвестування та взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. За таких умов дані, цифрові платформи, інформаційно-комунікаційні технології та цифрові сервіси перетворюються на стратегічні ресурси економічного розвитку, а цифрова економіка стає основою формування нової фінансової архітектури.

В Україні одним із базових нормативно-правових документів, що визначає засади розвитку цифрової економіки, є «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки», відповідно до якої цифрова економіка розглядається як «діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові» [7]. Разом із тим сучасна цифрова економіка значно ширша за сферу інформаційних технологій, оскільки охоплює цифровізацію практично всіх секторів національної економіки, включаючи фінансову систему, державне управління, електронну комерцію, логістику, банківський сектор та сферу публічних фінансів.

Наукові підходи також свідчать про еволюцію розуміння цифрової економіки. Зокрема, І.Г. Сова зазначає, що «цифрова економіка – це спосіб ведення господарської діяльності, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікативних

технологій, цифровізації та обміні цифрових даних та характеризується мобільністю активів, функцій, персоналу, джерел отримання прибутку, орієнтацією на використання та збір даних, участь користувачів у створенні даних та доданої вартості» [4]. Такий підхід підкреслює, що цифровізація трансформує не лише технологічне середовище, а й економічні механізми управління фінансовими потоками та податковими процесами.

Формування цифрової економіки докорінно трансформує систему податкового менеджменту. Традиційна модель податкового адміністрування, заснована на територіальному принципі та фізичній присутності платника податків, поступово втрачає ефективність. Поширення цифрових платформ, електронної комерції, дистанційного надання послуг, віртуальних активів і транскордонних фінансових потоків ускладнює визначення податкової юрисдикції, контроль за виконанням податкових зобов'язань і забезпечення повноти податкових надходжень.

За цих умов податковий менеджмент еволюціонує від функції адміністрування податків до комплексної системи управління, що інтегрує податкове планування, адміністрування, контроль, аналітичне забезпечення, прогнозування надходжень, оцінювання податкових ризиків та прийняття управлінських рішень на основі цифрових даних. Його ключовим завданням стає забезпечення фіскальної ефективності, добровільного дотримання податкового законодавства, цифрової прозорості та мінімізації адміністративних витрат.

Закономірним результатом цієї трансформації є становлення концепції Smart Tax Administration, яка передбачає широке використання технологій Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних сервісів, електронної звітності, автоматизованого аналізу ризиків та інтегрованих цифрових платформ. Її впровадження забезпечує перехід від вибіркового податкового перевірок до безперервного моніторингу фінансових операцій, ризик-орієнтованого контролю та прогнозової аналітики податкової поведінки платників.

Ключову роль у формуванні сучасної моделі податкового менеджменту відіграють цифрові технології, вплив яких на основні процеси податкового адміністрування узагальнено в табл. 1.

Таким чином, цифрова економіка не лише змінює об'єкти та механізми оподаткування, а й формує нову парадигму податкового менеджменту, в основі якої лежать цифрові технології, автоматизація управлінських процесів, міжнародний обмін інформацією та ризик-орієнтований податковий контроль. Цифровізація економічних відносин значно розширила просторові межі господарської діяльності, унаслідок чого багато операцій втратили прив'язку до конкретної території чи фізичної присутності суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на трансформацію податкового менеджменту

Цифрова технологія	Основні напрями використання у податковому менеджменті
Big Data	Аналіз великих масивів податкової інформації, оцінювання податкових ризиків, прогнозування надходжень
Artificial Intelligence	Автоматизоване виявлення схем ухилення від оподаткування, підтримка прийняття управлінських рішень
Blockchain	Забезпечення прозорості цифрових транзакцій, контроль операцій із цифровими активами
Cloud Technologies	Дистанційне адміністрування податків, інтеграція інформаційних ресурсів
API та цифрові платформи	Автоматичний обмін інформацією між державними органами, фінансовими установами та цифровими платформами
Електронна звітність	Скорочення адміністративних витрат, підвищення швидкості та якості податкового адміністрування

Джерело: систематизовано автором

Це зумовило необхідність узгодження національних податкових систем і розвитку міжнародної координації для забезпечення справедливого розподілу податкових прав та мінімізації розмивання податкової бази.

За цих умов глобалізація економіки, розвиток цифрових платформ і транснаціоналізація бізнесу спричинили формування нової архітектури міжнародного податкового регулювання. Традиційні механізми оподаткування, засновані на територіальному принципі та фізичній присутності платника податків, дедалі більше втрачають ефективність, а податковий менеджмент виходить за межі національних юрисдикцій і ґрунтується на міжнародній координації.

Однією з найважливіших міжнародних ініціатив стала програма OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) [6], спрямована на протидію розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків до низькоподаткових юрисдикцій. Реалізація Плану BEPS започаткувала новий етап розвитку міжнародного податкового менеджменту, орієнтованого на справедливий розподіл податкових прав між державами, підвищення прозорості діяльності транснаціональних корпорацій і мінімізацію можливостей агресивного податкового планування.

Подальший розвиток міжнародного податкового співробітництва пов'язаний із впровадженням двокомпонентної моделі глобального оподаткування – Pillar One і Pillar Two [8]. Pillar One передбачає перерозподіл частини податкових прав на користь держав, де знаходяться споживачі цифрових товарів і послуг, незалежно від фізичної присутності компанії, що адаптує міжнародне оподаткування до цифрових бізнес-моделей. Pillar Two запроваджує глобальну мінімальну ефективну ставку оподаткування у розмірі 15 % для великих міжнародних груп компаній з метою обмеження податкової конкуренції, використання офшорних юрисдикцій та забезпечення більш справедливого розподілу податкових надходжень.

У сукупності ці механізми формують нову модель міжнародного податкового менеджменту, засновану на координації податкової політики, прозорості та цифровому адмініструванню [9].

Важливим елементом міжнародного цифрового оподаткування стало впровадження Digital Services Tax (DST), яке стало реакцією окремих держав на повільне впровадження глобальних механізмів OECD та необхідність оподаткування доходів міжнародних цифрових корпорацій. На відміну від традиційного корпоративного оподаткування, DST поширюється на окремі цифрові послуги, зокрема онлайн-рекламу, діяльність цифрових маркетплейсів, соціальних мереж, поточкових сервісів і операції з використанням даних користувачів. При цьому ставки DST істотно відрізняються залежно від національної податкової політики: найвищу ставку застосовує Туреччина (7,5 %), тоді як у більшості європейських країн вона становить 2–5 %.

Вагоме значення для цифрової трансформації податкового менеджменту має Директива DAC7, яка запроваджує автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи. Вона зобов'язує операторів платформ збирати, верифікувати та передавати податковим органам інформацію про доходи користувачів, що забезпечує підвищення податкової прозорості, ефективніший контроль платформенної економіки та скорочення масштабів тінізації цифрових доходів.

Незважаючи на відмінності у механізмах адміністрування, спільною рисою міжнародних моделей цифрового оподаткування є прагнення забезпечити справедливе оподаткування діяльності цифрових платформ, підвищити прозорість міжнародних фінансових потоків і мінімізувати втрати бюджетних доходів в умовах цифровізації економіки (табл. 2).

Сучасний міжнародний податковий менеджмент еволюціонує від традиційного регулювання до глобальної цифрової моделі, що ґрунтується на міжнародній координації, автоматизованому

Таблиця 2

Основні міжнародні механізми цифрового податкового менеджменту

Механізм	Основна характеристика	Стратегічна мета
OECD/G20 BEPS	Протидія розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків	Підвищення податкової прозорості та справедливості
Pillar One	Перерозподіл частини прибутку транснаціональних компаній	Оподаткування у країнах споживання
Pillar Two	Глобальна мінімальна ставка оподаткування (15 %)	Зменшення міжнародної податкової конкуренції
Digital Services Tax	Оподаткування цифрових послуг	Компенсація втрат бюджету від цифровізації економіки
DAC7	Автоматичний обмін інформацією щодо доходів користувачів цифрових платформ	Посилення податкової прозорості та контролю
CRS	Автоматичний міжнародний обмін фінансовою інформацією	Протидія ухиленню від оподаткування

Джерело: систематизовано автором за даними [6; 10]

обміні інформацією, цифровому адмініструванні та ризик-орієнтованому контролю. Саме ці механізми створюють інституційне підґрунтя для впровадження фіскальних інновацій у діяльність податкових адміністрацій.

Стрімкий розвиток цифрової економіки трансформував не лише об'єкти оподаткування, а й інструментарій податкового менеджменту. Ефективність сучасних податкових систем дедалі більше визначається рівнем використання цифрових технологій для адміністрування податків, аналізу ризиків, прогнозування надходжень і підтримки управлінських рішень. Це зумовило формування концепції цифрового податкового менеджменту, що інтегрує сучасні інформаційні технології з фіскальними механізмами державного управління (табл. 3).

Провідне місце серед сучасних фіскальних інновацій посідають технології Big Data, які забезпечують аналіз великих масивів інформа-

ції, що надходять із банківських установ, митних органів, державних реєстрів, цифрових платформ та систем електронної звітності. Їх використання дає змогу оцінювати податкові ризики, прогнозувати бюджетні надходження, виявляти нетипові фінансові операції та здійснювати безперервний ризик-орієнтований моніторинг діяльності платників податків.

Важливим напрямом модернізації є застосування технологій Artificial Intelligence, які забезпечують автоматизоване виявлення схем ухилення від оподаткування, класифікацію платників за рівнем ризику, прогнозування бюджетних втрат та підтримку управлінських рішень. Використання алгоритмів машинного навчання сприяє переходу від суцільного контролю до ризик-орієнтованого адміністрування й підвищує ефективність податкового аудиту.

Значний потенціал має технологія Blockchain, яка гарантує незмінність цифрових записів, про-

Таблиця 3

Фіскальні інновації у системі цифрового податкового менеджменту

Інноваційна технологія	Основні напрями використання	Очікуваний ефект
Big Data	Аналіз великих масивів податкових даних, прогнозування надходжень, оцінювання ризиків	Підвищення ефективності податкового контролю та якості аналітичних рішень
Artificial Intelligence	Автоматизоване виявлення схем ухилення від оподаткування, класифікація ризиків, підтримка прийняття рішень	Скорочення податкових втрат і підвищення результативності аудиту
Blockchain	Контроль цифрових транзакцій, облік цифрових активів, забезпечення незмінності інформації	Підвищення прозорості та безпеки податкового адміністрування
Cloud Technologies	Централізоване зберігання інформації, дистанційне адміністрування, інтеграція інформаційних систем	Зменшення адміністративних витрат і розширення доступності цифрових сервісів
API та цифрові платформи	Автоматичний обмін інформацією між податковими органами, фінансовими установами та платформами	Прискорення адміністрування та підвищення достовірності податкової інформації
Predictive Analytics	Прогнозування податкових ризиків і бюджетних надходжень	Підвищення якості стратегічного податкового планування

Джерело: розроблено автором.

зорість фінансових операцій і високий рівень захисту інформації. Її застосування розширює можливості контролю цифрових активів, криптовалютних операцій та транскордонних платежів, де традиційні інструменти адміністрування є недостатньо ефективними.

Подальший розвиток цифрового податкового менеджменту пов'язаний із використанням Cloud Technologies, що забезпечують централізоване зберігання даних, дистанційне адміністрування, автоматизацію документообігу та інтеграцію державних інформаційних систем. Це сприяє скороченню адміністративних витрат, прискоренню обробки інформації та підвищенню якості електронних сервісів.

Не менш важливим інструментом є API та цифрові платформи, які забезпечують автоматизований обмін інформацією між податковими органами, фінансовими установами й іншими учасниками цифрової взаємодії. Така інтеграція підвищує достовірність податкової інформації, мінімізує вплив людського фактора та створює передумови для функціонування єдиної цифрової податкової екосистеми.

У цілому фіскальні інновації трансформують податковий менеджмент із переважно контрольної функції у систему аналітичного управління, засновану на цифрових технологіях, прогнозній аналітиці та управлінні податковими ризиками. За цих умов головним завданням податкових адміністрацій стає не лише забезпечення своєчасних бюджетних надходжень, а й формування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підтримки управлінських рішень, здатної оперативно адаптуватися до змін цифрового економічного середовища.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективність сучасного податкового менеджменту дедалі більше визначається рівнем цифровізації адміністрування, використанням аналітичних технологій та інтеграцією до глобальної системи податкової прозорості. Це обумовлює необхідність адаптації національних податкових систем до нових цифрових реалій і впровадження інструментів, які забезпечують ефективне адміністрування цифрової економіки.

У цьому контексті Україна здійснює послідовну модернізацію податкового менеджменту, орієнтуючись на цифровізацію адміністративних процедур, розвиток електронної взаємодії між платниками податків і контролюючими органами, підвищення прозорості фінансових операцій та гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами. На відміну від традиційної моделі адміністрування, сучасний етап реформування спрямований на формування цифрової податкової екосистеми, що поєднує електронні сервіси, автоматизований контроль, міжнародний

обмін інформацією та спеціальні правові режими підтримки інноваційного бізнесу.

Одним із ключових елементів цієї трансформації стало запровадження механізму оподаткування електронних послуг нерезидентів («податку на Google»). Його впровадження стало відповіддю на стрімке зростання обсягів цифрових послуг, які міжнародні технологічні компанії надають українським споживачам без фізичної присутності на території держави. Закон України № 1525-IX [11] створив правові засади для реєстрації нерезидентів як платників податку на додану вартість, електронного декларування податкових зобов'язань та дистанційного адміністрування ПДВ.

Запровадження цього механізму забезпечило подвійний ефект: сприяло вирівнюванню конкурентних умов між вітчизняними й іноземними постачальниками цифрових послуг та створило додаткове джерело бюджетних надходжень. Динаміка надходжень від «податку на Google» підтверджує стаке зростання його фіскальної ефективності, що засвідчує результативність цього інструменту в системі сучасного цифрового податкового менеджменту (рис. 1).

Дані рис. 1 свідчать про стійку позитивну динаміку надходжень від оподаткування електронних послуг нерезидентів («податку на Google»). За період 2022–2025 рр. обсяг надходжень зріс із 4,3 млрд грн до 14,4 млрд грн, тобто більш ніж у 3,3 раза. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2023–2024 рр., коли надходження збільшилися з 8,0 до 12,6 млрд грн (+57,5 %). У першому півріччі 2026 р. до бюджету вже надійшло 8,9 млрд грн, що становить майже 62 % від річного показника 2025 р. Це свідчить про збереження висхідної тенденції та створює підстави очікувати перевищення попереднього річного результату за підсумками 2026 р. Наведена динаміка підтверджує ефективність запровадження механізму оподаткування цифрових послуг нерезидентів і поступове розширення податкової бази в умовах розвитку цифрової економіки.

Наведена динаміка підтверджує ефективність механізму оподаткування електронних послуг нерезидентів і поступове розширення податкової бази в умовах цифровізації економіки.

Поряд із удосконаленням оподаткування цифрових послуг важливим напрямом модернізації податкового менеджменту стало створення спеціального правового режиму «Дія City», який поєднує інструменти податкового стимулювання, цифрового адміністрування та інституційної підтримки інноваційного бізнесу (табл. 4).

Запровадження режиму «Дія City» створило сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, залучення інвестицій і легалізації зайнятості. Його ключовими інструментами є можливість вибору між податком на прибуток і податком на виве-

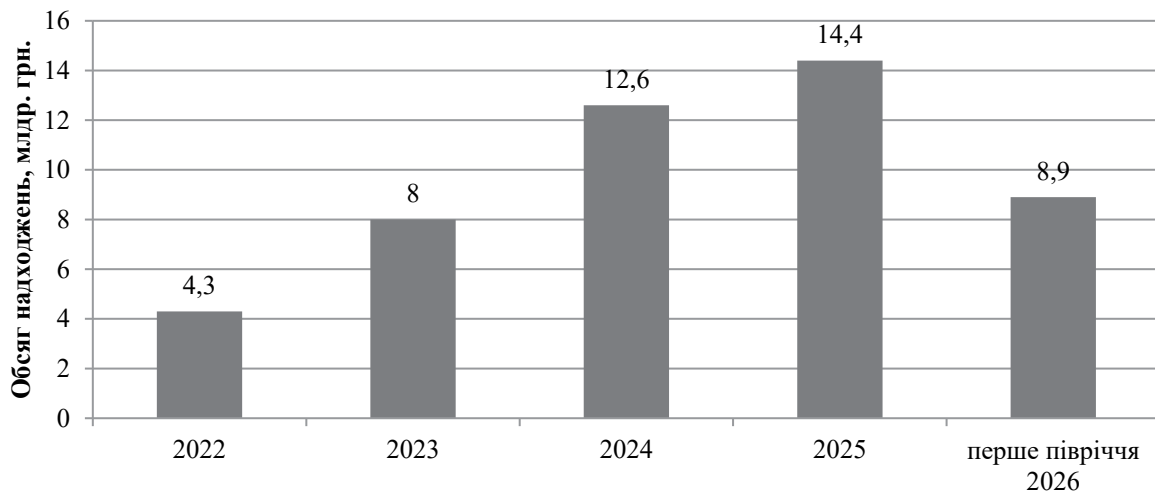


Рис. 1. Динаміка надходжень від оподаткування електронних послуг нерезидентів («податку на Google»)

Джерело: побудовано автором за даними [12]

Таблиця 4

Основні інструменти цифрового податкового менеджменту у правовому режимі «Дія City»

Інструмент	Характеристика	Очікуваний результат
Пільгове оподаткування доходів спеціалістів	Зниження податкового навантаження на оплату праці	Легалізація зайнятості
Податок на виведений капітал	Альтернативний режим корпоративного оподаткування	Стимулювання інвестиційної активності
Гіг-контракти	Гнучка модель організації праці	Розвиток цифрової економіки
Електронне адміністрування	Цифрова взаємодія держави та резидентів	Скорочення адміністративних витрат

Джерело: систематизовано автором [13]

дений капітал, пільгове оподаткування доходів спеціалістів, використання гіг-контрактів та цифрове адміністрування. Практика функціонування режиму підтверджує його позитивний вплив на розширення кола резидентів, детінізацію зайнятості та збільшення податкових надходжень від ІТ-галузі.

Наступним етапом цифрової трансформації є імплементація міжнародних стандартів податкової прозорості, насамперед положень Директиви DAC7. Законопроект № 15111-д передбачає створення механізму автоматичного збору й передачі інформації про доходи користувачів цифрових платформ до контролюючих органів. Його реалізація сприятиме підвищенню прозорості платформеної економіки, належному оподаткуванню доходів фізичних осіб та гармонізації українського законодавства з вимогами Європейського Союзу. Водночас покладання окремих функцій податкового агента на операторів платформ забезпечує автоматизацію податкових процедур, зменшує адміністративне навантаження на платників та розширює цифрову взаємодію між бізнесом і державою.

Цифрова модернізація податкового менеджменту охоплює також розвиток електронних сервісів Державної податкової служби України, електронного кабінету платника, цифрового документообігу, автоматизованої обробки податкової звітності та ризик-орієнтованих механізмів контролю. Інтеграція державних інформаційних ресурсів і цифровізація адміністративних процедур підвищують ефективність адміністрування, скорочують адміністративні витрати та покращують якість взаємодії між податковими органами й платниками.

Отже, цифрова трансформація податкового менеджменту України має комплексний характер і охоплює нормативно-правові, організаційні та технологічні зміни, спрямовані на підвищення ефективності адміністрування, прозорості фінансових потоків і гармонізацію національної податкової системи з міжнародними стандартами.

Разом із досягнутими результатами цифрова трансформація виявила низку системних проблем, що стримують подальший розвиток сучасної моделі податкового менеджменту. Насамперед темпи розвитку цифрової економіки випереджа-

ють нормативно-правове, інституційне та технологічне оновлення податкової системи.

Однією з основних проблем залишається фрагментарність законодавчого регулювання цифрової економіки. Наявні нормативні акти врегулюють окремі питання, зокрема оподаткування електронних послуг нерезидентів, функціонування режиму «Дія City» та діяльність цифрових платформ, однак комплексна модель оподаткування платформенної економіки, цифрових активів, криптовалют і технологій штучного інтелекту ще не сформована.

Суттєвим викликом є адміністрування транскордонних цифрових операцій. Висока мобільність капіталу, відсутність фізичної присутності нерезидентів і використання міжнародних цифрових платформ ускладнюють податковий контроль, що посилює потребу в міжнародному обміні інформацією та гармонізації законодавства зі стандартами OECD і Європейського Союзу.

Потребує подальшого розвитку й цифрова інфраструктура податкового адміністрування. Незважаючи на розширення електронних сервісів ДПС України, потенціал Big Data, Artificial Intelligence, Predictive Analytics та інтегрованих цифрових платформ використовується недостатньо, тоді як саме ці технології визначають сучасну модель Smart Tax Administration.

Окремим напрямом удосконалення є формування механізму оподаткування цифрових активів і криптовалют. Розвиток технології Blockchain, децентралізованих фінансів (DeFi) та токенизованих активів створює нові об'єкти оподаткування, правовий статус яких потребує подальшого нормативного врегулювання.

Водночас цифровізація відкриває широкі можливості для модернізації податкового менеджменту. Пріоритетним напрямом є створення інтегрованої цифрової податкової екосистеми,

яка забезпечить взаємодію податкових органів із державними реєстрами, банками, митними органами та цифровими платформами, автоматизацію адміністративних процедур і підвищення ефективності податкового контролю (табл. 5).

Реалізація окреслених стратегічних напрямів передбачає комплексне поєднання нормативно-правових реформ, цифрових технологій та міжнародних стандартів податкової прозорості. Пріоритетного значення набуває розвиток концепції Smart Tax Administration, що інтегрує технології Big Data, Artificial Intelligence, Predictive Analytics, автоматизоване управління податковими ризиками та міжнародний обмін інформацією в єдину систему цифрового адміністрування. Її впровадження сприятиме підвищенню добровільності сплати податків, ефективності податкового контролю, скороченню адміністративних витрат, гармонізації податкової системи України зі стандартами OECD і ЄС та зміцненню фінансової стійкості держави.

Висновки з проведеного дослідження. Цифровізація економіки формує нову парадигму податкового менеджменту, змінюючи традиційні підходи до адміністрування податків, податкового контролю та реалізації фіскальної політики. Розвиток платформенної економіки, електронної комерції, цифрових фінансових сервісів і віртуальних активів зумовлює перехід від територіально орієнтованої моделі оподаткування до цифрової системи управління податковими процесами, заснованої на автоматизованому аналізі даних, ризик-орієнтованому контролі та міжнародній координації.

У ході дослідження встановлено, що сучасна модель міжнародного податкового менеджменту ґрунтується на механізмах OECD/G20 BEPS, Pillar One, Pillar Two, Digital Services Tax, DAC7 та автоматичному обміні податковою інформацією. Їх упровадження сприяє підвищенню податкової

Таблиця 5

Стратегічні напрями розвитку цифрового податкового менеджменту України

Стратегічний напрям	Основний зміст	Очікуваний результат
Комплексне нормативно-правове регулювання цифрової економіки	Удосконалення законодавства щодо цифрових платформ, криптоактивів і цифрових фінансів	Формування цілісної системи цифрового податкового менеджменту
Розвиток Smart Tax Administration	Використання Big Data, Artificial Intelligence, Predictive Analytics	Підвищення ефективності адміністрування та управління податковими ризиками
Інтеграція державних інформаційних ресурсів	Автоматизований обмін інформацією між державними органами та цифровими платформами	Скорочення адміністративних витрат і підвищення прозорості
Імплементация міжнародних стандартів OECD та ЄС	Впровадження BEPS, Pillar One, Pillar Two, DAC7	Гармонізація податкової системи України з міжнародними вимогами
Розвиток цифрової податкової екосистеми	Цифровізація податкового адміністрування, електронні сервіси, ризик-орієнтований контроль	Зростання добровільної сплати податків і бюджетних надходжень

Джерело: розроблено автором.

прозорості, мінімізації розмивання податкової бази та гармонізації міжнародного податкового регулювання.

Обґрунтовано, що ключовими драйверами модернізації податкового менеджменту є фіскальні інновації, засновані на використанні технологій Big Data, Artificial Intelligence, Blockchain, Cloud Technologies, Predictive Analytics та інтегрованих цифрових платформ. Їх застосування забезпечує автоматизацію адміністрування, удосконалення управління податковими ризиками, підвищення точності прогнозування бюджетних надходжень і прийняття управлінських рішень на основі цифрової аналітики.

Доведено, що Україна послідовно впроваджує сучасні інструменти цифрового податкового менеджменту через механізм оподаткування електронних послуг нерезидентів («податок на Google»), правовий режим «Дія City», розвиток електронних сервісів ДПС України та імплементацію міжнародних стандартів податкової прозорості. Водночас подальший розвиток стримується фрагментарністю нормативно-правового регулювання цифрової економіки, недостатнім використанням інтелектуальних технологій адміністрування, неврегульованістю оподаткування цифрових активів і необхідністю завершення інтеграції до міжнародної системи податкового співробітництва.

Список використаних джерел:

1. Пономарьова Н., Поляк-Свергун М., Швабу Ю. Особливості оподаткування у цифровій економіці. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.31>
2. Мискін Ю. І., Краєвський В. М., Кісельова А. О. Сутність цифрових активів та проблеми їх оподаткування. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-10>
3. Фролова Н. Б. Оподаткування цифрових послуг в Україні та світі. *Фінанси України*. 2024. №. 3. С. 59–74. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.059>
4. Сова І. Г. Цифрова економіка: проблеми визначення поняття з метою удосконалення податкового законодавства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Том. 3, №. 85. С. 124–133. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.19>
5. Сторожук І. П., Бригінець О. О. Правове регулювання функціонування ІТ-компаній у здійсненні податкового контролю (вітчизняний та зарубіжний досвід). *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.6>
6. OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-g20-base-erosion-and-profit-shifting-project_23132612.html
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
8. Kurian, A. The evolution of international tax regime and the OECD Two-Pillar solution: Analysis from a developing country perspective. *Journal of Economic*. 2022. Issues, 1 (1), P. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.56388/ei220808>
9. Лоскоріх Г. Л., Перчі О. Ф. Міжнародні податкові ініціативи та їх адаптація в Україні: значення Pillar 1 і Pillar 2 для податкової й бюджетної політики. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-08-01>
10. Digital Taxation around the World. *Tax Foundation*. URL: <https://taxfoundation.org/research/all/global/digital-taxation/>
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо скасування оподаткування доходів, отриманих нерезидентами у вигляді виплати за виробництво та/або розповсюдження реклами, та удосконалення порядку оподаткування податком на додану вартість операцій з постачання нерезидентами електронних послуг фізичним особам: Закон України від 03.06.2021 № 1525-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1525-20#Text>
12. Державна податкова служба України. Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/>
13. Дія.City. Офіційний сайт. URL: <https://city.diia.gov.ua>

References:

1. Ponomarova, N., Poliak-Sverhun, M., & Shvabu, Yu. (2025). Osoblyvosti opodatkuvannia u tsyfrovii ekonomitsi [Features of taxation in the digital economy]. *Social Development: Economic and Legal Issues*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.31>
2. Myskin, Yu. I., Kraievskiy, V. M., & Kiselova, A. O. (2025). Sutnist tsyfrovyykh aktyviv ta problemy yikh opodatkuvannia [The essence of digital assets and problems of their taxation]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 10, pp. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-10>
3. Frolova, N. B. (2024). Opodatkuvannia tsyfrovyykh posluh v Ukraini ta sviti [Taxation of digital services in Ukraine and worldwide]. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 59–74. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.059>
4. Sova, I. H. (2024). Tsyfrova ekonomika: problemy vyznachennia poniattia z metoiu udoskonalennia podatkovoho zakonodavstva [Digital economy: Problems of concept definition for improving tax legislation]. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, no. 3(85), pp. 124–133. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.19>
5. Storozhuk, I. P., & Bryhinets, O. O. (2023). Pravove rehuliuвання funktsionuvannia IT-kompanii u zdiisnenni podatkovoho kontroliu (vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid) [Legal regulation of IT companies in tax control (domestic and foreign experience)]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 6, pp. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.6>

6. OECD. (2024). *OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-g20-base-erosion-and-profit-shifting-project_23132612.html
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020]. Resolution No. 67-r of January 17, 2018. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
8. Kurian, A. (2022). The evolution of international tax regime and the OECD Two-Pillar solution: Analysis from a developing country perspective. *Journal of Economic Issues*, no. 1(1), pp. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.56388/ei220808>
9. Loskorikh, H. L., & Perchi, O. F. (2025). Mizhnarodni podatkovi initsiatyvy ta yikh adaptatsiia v Ukraini: znachennia Pillar One i Pillar Two dlia podatkovoï y biudzhetnoi polityky [International tax initiatives and their adaptation in Ukraine: The significance of Pillar One and Pillar Two for tax and budget policy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-08-01>
10. Tax Foundation. (2025). *Digital Taxation around the World*. Available at: <https://taxfoundation.org/research/all/global/digital-taxation/>
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo udoskonalennia poriadku opodatkovannia podatkom na dodanu vartist operatsii z postachannia nerezydentamy elektronnykh posluh fizychnym osobam [On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the abolition of taxation of income received by non-residents in the form of payments for the production and/or distribution of advertising, and improving the procedure for taxation with value-added tax of transactions on the supply of electronic services by non-residents to individuals]. *Zakon Ukrainy vid 03.06.2021 № 1525-IX*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1525-20>
12. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/>
13. Diia.City. (2025). *Official website*. Available at: <https://city.diia.gov.ua/>

E-mail: Annaiv125@gmail.com

Дата надходження статті: 24.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 12.08.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026