

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Особливості вдосконалення електронного документообігу в
Державній податковій службі України»**

на здобуття освітнього ступеня	<u>бакалавра</u>
зі спеціальності	<u>029 Інформаційна, бібліотечна та</u>
	<u>архівна справа</u>
освітньо-професійної програми	<u>Інформаційна аналітика та зв'язки з</u>
	<u>громадськістю</u>

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Єлизавета ПАНАСЮК

Виконала:

здобувачка вищої освіти

група АЗД-41

Єлизавета ПАНАСЮК

Керівник:

к.філол. н,
доцент

Тетяна СИДОРЕНКО

Рецензент:

к.іст.н., доцент

Ірина БЕРЕЗАНСЬКА

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
Освітньо-професійна програма Інформаційна аналітика та зв'язки з громадськістю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Тетяна СИДОРЕНКО

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Панасюк Єлизавети Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Особливості вдосконалення електронного документообігу в Державній податковій службі України»
керівник кваліфікаційної роботи доцент, завідувач кафедри, кандидат філологічних наук, Тетяна Сидоренко
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. № 56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «16» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

Мета дослідження: комплексне дослідження особливостей організації електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області, виявлення основних проблем у його функціонуванні та формування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є система електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.

Предметом дослідження є процеси автоматизації документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби України.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Дослідити поняття, сутність і значення електронного документообігу, надати загальну характеристику в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.
2. Проаналізувати правове регулювання та оцінити стан упровадження електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.
3. Запропонувати заходи щодо оптимізації процесів електронного документообігу обґрунтувати можливість використання інтелектуальних технологій в автоматизації документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація, ____ рисунок, ____ таблиць

6. Дата видачі завдання «26» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2025	Виконано
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.09.2025	Виконано
3	Підготовка 1 розділу	12.01.2025	Виконано
4	Підготовка 2 розділу	16.04.2025	Виконано
5	Підготовка 3 розділу	02.05.2025	Виконано
6	Висновки	10.05.2025	Виконано
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	14.05.2025	Виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	15.05.2025	Виконано
9	Оформлення й представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат	16.05.2025	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	22.05.2025	Виконано
11	Попередній захист роботи	27.05.2025	Виконано
12	Основний захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.06.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти

_____ Єлизавета ПАНАСЮК

Керівник

кваліфікаційної роботи

_____ Тетяна СИДОРЕНКО

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота на тему «Особливості вдосконалення електронного документообігу в Державній податковій службі України» обсягом 60 сторінок містить 3 розділи, 9 підрозділів, висновки, перелік із 46 використаних джерел.

У роботі досліджено сутність, значення та роль електронного документообігу в державному управлінні, проаналізовано нормативно-правову базу. Особливу увагу приділено впливу цифровізації та інформаційних технологій на процеси обробки та зберігання електронних документів у податковій сфері.

Об'єктом дослідження є система електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області.

Предмет дослідження — процеси автоматизації документообігу в Державній податковій службі України.

Метою роботи є виявлення проблем і розробка рекомендацій щодо вдосконалення документообігу з урахуванням сучасних технологій і міжнародного досвіду.

У роботі проведено структурний аналіз організації електронного документообігу, виявлено ключові недоліки та запропоновано шляхи її оптимізації, зокрема шлях впровадження інтелектуальних інформаційних технологій, посилення кібербезпеки та адаптації зарубіжного досвіду.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності ДПС України для підвищення ефективності документообігу і загального рівня цифрової зрілості державної податкової системи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: електронний документообіг, Державна податкова служба України, цифровізація, автоматизація, інформаційні технології, штучний інтелект, податкове адміністрування.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГ.....	11
1.1. Сутність електронного документообігу та його роль у сучасному управлінні.....	11
1.2. Законодавча база електронного документообігу в Україні.....	13
1.3. Цифровізація податкової сфери: вплив ІТ на документообіг	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ	25
2.1. Організаційна структура ГУ ДПС у Запорізькій області та особливості документообігу	25
2.2. Аналіз впровадження електронного документообігу: етапи та інструменти...	28
2.3. Виявлені недоліки та оцінка ефективності діючої системи.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ	40
3.1. Рекомендації щодо оптимізації процесів електронного документообігу.....	40
3.2. Інноваційні підходи: автоматизація, штучний інтелект, кібербезпека.....	45
3.3. Адаптація міжнародного досвіду до вітчизняних реалій.....	49
ВИСНОВКИ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій радикально змінює процеси управління в державному секторі, зокрема трансформує підходи до обробки, передачі, зберігання та контролю документів. Одним з пріоритетних напрямів цифрової трансформації держави є модернізація податкової системи, що безпосередньо пов'язана з упровадженням сучасних технологій обміну інформацією, зокрема електронних документів.

Державна податкова служба України виконує важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави через адміністрування податків і зборів, що є основним джерелом наповнення державного бюджету. Ефективність її функціонування безпосередньо залежить від рівня організації документообігу, який об'єднує всі внутрішні та зовнішні комунікації служби. З огляду на обсяг оброблюваної інформації, кількість суб'єктів взаємодії та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, питання вдосконалення електронного документообігу в Державній податковій службі України набуває особливої актуальності.

Сьогодні в Україні діють базові законодавчі акти, що регулюють сферу електронного документообігу, зокрема Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» і Закон України «Про електронні довірчі послуги». Однак їх практична імплементація на рівні органів виконавчої влади, в тому числі Державній податковій службі України, стикається з низкою проблем: технічними, організаційними, кадровими, інформаційно-безпековими. Крім того, інтеграція електронного документообігу з іншими державними системами та платформами відбувається повільно і фрагментарно, що ускладнює формування єдиного цифрового середовища державного управління.

Одним з ключових завдань модернізації системи електронного документообігу в Державній податковій службі є створення ефективної, безпечної

та зручної для користувачів інформаційної інфраструктури, яка дозволить забезпечити швидкий обмін даними, знизити адміністративне навантаження, мінімізувати людський фактор та сприяти запобіганню корупційним ризикам.

Також важливим аспектом є аналіз міжнародного досвіду у сфері цифровізації податкових органів. Зокрема, системи електронного урядування Естонії (X-Road), Польщі (ePUAP) та інших країн ЄС можуть бути джерелом інноваційних підходів для імплементації в українській податковій службі з урахуванням національних реалій та законодавчих особливостей.

Найвагоміший внесок у аналіз та дослідження Державної податкової служби України зробили А.І. Ясінська [46], В.П. Швець [44], І.Б. Хома [43], О.О. Терещенко [40], В.Я. Брич [3], О. В. Кіщенко [20], А.А. Пересада [31], К.А. Ковальчук [21] та інші вітчизняні й зарубіжні дослідники.

Об’єкт дослідження. Система електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.

Предмет дослідження. Процеси автоматизації документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби України.

Мета дослідження: комплексне дослідження особливостей організації електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області, виявлення основних проблем у його функціонуванні та формування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних інформаційних технологій.

Завдання дослідження:

1. Розкрити поняття, сутність і значення електронного документообігу.
2. Проаналізувати правове регулювання електронного документообігу в Україні.
3. Визначити місце електронного документообігу в структурі Головного управління Державної податкової служби в Запорізькій області.

4. Надати загальну характеристику Головного управління Державної податкової служби в Запорізькій області.

5. Оцінити стан впровадження електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.

6. Проаналізувати інструменти, платформи та інформаційні системи, що використовуються в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.

7. Запропонувати заходи щодо оптимізації процесів електронного документообігу.

8. Обґрунтувати можливість використання інтелектуальних технологій в автоматизації документообігу.

9. Проаналізувати можливості імплементації міжнародних практик в Україні та окреслити перспективи розвитку електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області.

У процесі дослідження використовувались такі **наукові методи**: аналіз нормативно-правової бази – для оцінки правового підґрунтя електронного документообігу; системний аналіз – для вивчення структури та елементів системи електронного документообігу в Державній податковій службі; порівняльно-аналітичний метод – при вивченні міжнародного досвіду; індукція та дедукція – для формулювання висновків і пропозицій.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні системного підходу до вдосконалення електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області з урахуванням: потреб цифрової трансформації державного управління, новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи штучний інтелект, практики розвинутих країн у сфері електронного урядування, специфіки діяльності фіскальних органів.

Практичне значення. Розробка рекомендацій, що можуть бути використані для підвищення ефективності роботи Головного управління Державної податкової служби в Запорізькій області та покращення взаємодії з платниками податків через цифрові сервіси.

Дослідження були апробовані на I міжнародній науково-практичній конференції «Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі», м. Київ, 2025 р. Панасюк Є.С. синергія технологій і сервісу: еволюція електронного документообігу. *Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 18 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 120-123.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів та 9 підрозділів, висновків, переліку посилань та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГ

1.1. Сутність електронного документообігу та його роль у сучасному управлінні

Електронний документообіг це ключовий елемент цифрової трансформації державного управління та бізнес-процесів, що забезпечує створення, обробку, передавання, зберігання і використання документів у електронному вигляді із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. У найбільш загальному вигляді електронний документообіг розглядається як сукупність процесів, пов'язаних з функціонуванням документів у цифровому середовищі з дотриманням чинних юридичних, організаційних і технічних норм.

Згідно з Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [6], електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у формі електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа. Такий документ може бути використаний як повноправний носій інформації в юридичному полі за умови застосування кваліфікованого електронного підпису.

Сутність електронного документообігу полягає не лише у технічному перенесенні паперових процесів у цифрову форму, а в реорганізації управлінської діяльності задля підвищення її прозорості, ефективності, інтеграції між органами влади та доступності для громадян і суб'єктів господарювання. Електронний документообіг охоплює не тільки документообіг у межах однієї установи, але й міжорганізаційний обмін інформацією, що забезпечує оперативну взаємодію між державними структурами, підприємствами та громадянами.

До ключових функцій електронного документообігу належать:

- забезпечення безперервного та контрольованого обміну інформацією;

- зменшення витрат на паперову документацію та архівне зберігання;
- оптимізація часу обробки документів;
- підвищення надійності та безпеки даних;
- можливість інтеграції з іншими інформаційними системами.

У сфері державного управління значення електронного документообігу є надзвичайно високим, оскільки він створює умови для формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного адміністрування [16]. Це особливо актуально для таких органів, як Державна податкова служба України, які оперують великими обсягами документів і взаємодіють з мільйонами суб'єктів господарювання.

Крім того, електронний документообіг сприяє зниженню корупційних ризиків, пришвидшує прийняття управлінських рішень, а також створює передумови для запровадження більш складних цифрових послуг – таких як електронна взаємодія з платниками податків, автоматизоване прийняття рішень, електронна перевірка тощо. Таким чином, електронний документообіг є не лише інструментом технологічної модернізації документообміну, але й засобом підвищення ефективності управлінської діяльності та довіри громадян до органів державної влади.

В умовах цифрової трансформації суспільства електронний документообіг стає ключовим інструментом модернізації управлінських процесів як у державному, так і в приватному секторі. Перехід від паперових документів до електронних форм обміну інформацією дозволяє забезпечити швидкість, прозорість і ефективність функціонування організацій.

Згідно із Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [6], електронний документообіг — це сукупність процесів створення, передачі, зберігання, обробки та використання електронних документів з використанням інформаційно-телекомунікаційних засобів. При цьому

електронний документ визначається як документ, в якому інформація зафіксована в електронній формі, містить обов'язкові реквізити і може бути використаний у правових відносинах як аналог паперового.

Значення електронного документообігу в діяльності органів державної влади, зокрема Державної податкової служби України, є багатограним. Електронний документообіг сприяє підвищенню інституційної спроможності органів державної влади, оптимізації міжвідомчої взаємодії та покращенню якості публічних послуг. У контексті Державної податкової служби це особливо важливо для ефективного адміністрування податків, роботи з платниками та міжвідомчої інтеграції з іншими державними сервісами (наприклад, через систему «Дія»).

Отже, розвиток і вдосконалення електронного документообігу є невід'ємною складовою модернізації державного управління та переходу до цифрової держави.

1.2. Законодавча база електронного документообігу в Україні

Формування та розвиток електронного документообігу в Україні відбувається в межах динамічно змінюваного нормативно-правового середовища, яке покликане забезпечити легітимність, безпеку, сумісність та ефективність цифрових процесів документообміну в публічному та приватному секторах. Нормативно-правова база у сфері електронного документообігу включає закони, підзаконні нормативні акти, стандарти та інструктивно-методичні документи, які регламентують порядок створення, передавання, зберігання та використання електронних документів і застосування засобів електронної ідентифікації.

Ключовим актом, що закладає правові основи електронного документообігу, є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (№ 851-IV від 22 травня 2003 року) [6]. Він визначає поняття електронного документа, встановлює його юридичну силу, а також правила створення, обігу та зберігання

таких документів. Закон підкреслює, що електронний документ є рівнозначним паперовому за умови наявності кваліфікованого електронного підпису (КЕП), який забезпечує автентичність, цілісність та невідворотність змісту документа.

У свою чергу, Закон України «Про електронні довірчі послуги» (№ 2155-VIII від 5 жовтня 2017 року) [5], встановлює засади надання та використання електронних довірчих послуг, зокрема, регламентує функціонування кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг, порядок використання електронного підпису, печатки, часової позначки, електронної доставки тощо. Закон є частиною адаптації українського законодавства до європейського Регламенту ЄС eIDAS, що сприяє інтегруванню України до єдиного цифрового ринку ЄС.

Також варто відзначити Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» (№ 80/94-ВР) [7], який встановлює вимоги до захисту інформації, що обробляється в державних органах та під час електронної взаємодії. Він є надзвичайно важливим у контексті впровадження ЕДО в органах влади, зокрема в Державній податковій службі України, яка працює з великою кількістю чутливих персональних та фінансових даних.

На рівні підзаконних актів ключовими є:

Постанова Кабінету Міністрів України № 55 від 17 січня 2018 року «Деякі питання електронної взаємодії органів виконавчої влади», яка визначає порядок інформаційної взаємодії між державними органами з використанням електронних систем;

Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 7 листопада 2018 року, яка затверджує вимоги до електронних інформаційних взаємодій і модулів реєстру користувачів;

Наказ Державного архіву України № 7 від 31.01.2018 року, яким затверджено «Методичні рекомендації щодо організації електронного документообігу та зберігання електронних документів».

Окремо слід відзначити роль національних стандартів, які регламентують форматування електронних документів, структуру метаданих, криптографічний захист, взаємодію інформаційних систем [8, с. 61]. До таких стандартів належать, зокрема, ДСТУ 4145-2002, ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 (щодо управління інформаційною безпекою) та ДСТУ 4163-2020 (щодо уніфікованої системи документації).

Таким чином, нормативно-правова база електронного документообігу в Україні є багаторівневою, інтегрується з міжнародним правом і продовжує розвиватися з метою забезпечення безпечного, ефективного та правомірного функціонування цифрових сервісів державного управління. Подальше вдосконалення цієї бази є необхідною умовою для широкого впровадження електронного урядування, цифрових публічних послуг та реалізації концепції «держави у смартфоні».

Розвиток електронного документообігу в Україні відбувається на підставі комплексного нормативно-правового регулювання, яке формує правові засади створення, використання та захисту електронних документів у публічному і приватному секторах.

У цілому, нормативно-правова база України у сфері електронного документообігу продовжує розвиватися з урахуванням міжнародного досвіду та вимог цифровізації. Проте, вітчизняна практика ще потребує гармонізації процедур, уніфікації технічних стандартів, удосконалення захисту даних та інтеграції систем на міжвідомчому рівні.

1.3. Цифровізація податкової сфери: вплив ІТ на документообіг

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування публічних інституцій, зокрема Державної податкової служби України. Впровадження та розвиток інноваційних цифрових рішень суттєво впливають на структуру та динаміку документообігу в органах податкової адміністрації, змінюючи підходи до збирання, обробки, зберігання та передачі інформації.

Однією з провідних тенденцій в діяльності Державної податкової служби є активна діджиталізація внутрішніх та зовнішніх адміністративних процесів [43, с. 133]. Це виявляється у поступовому переході від традиційного паперового документообігу до електронного, що супроводжується автоматизацією операцій, впровадженням спеціалізованих інформаційних систем, а також створенням єдиного цифрового середовища для взаємодії між підрозділами та з платниками податків.

Автоматизація операцій в електронному документообігу передбачає використання інформаційних систем і програмного забезпечення, які забезпечують обробку документів за чітко визначеними алгоритмами. Такі операції включають створення, реєстрацію, маршрутизацію, візування, підписання, зберігання та архівування документів. Автоматизація спрямована на зниження кількості рутинних дій, виключення помилок людського фактору та забезпечення контролю над виконанням документоорієнтованих бізнес-процесів.

Це фундаментальний напрямом розвитку цифрових технологій в управлінні. Вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості та надійності роботи з документами, відкриваючи нові можливості для оптимізації бізнес-процесів [23, с. 92]. Незважаючи на існуючі виклики, перспективи

впровадження автоматизованих рішень залишаються вкрай позитивними, особливо в умовах загального курсу на цифрову трансформацію державного управління та бізнесу.

Спеціалізована інформаційна система електронного документообігу — це програмно-апаратний комплекс, розроблений для підтримки, автоматизації та оптимізації процесів створення, обробки, зберігання і передавання електронних документів. Такі системи орієнтовані на специфічні завдання документообігу в межах організації, галузі чи державної структури, враховуючи правове регулювання та особливості інформаційної безпеки.

Впровадження спеціалізованих інформаційних систем у сфері електронного документообігу є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами організації. Завдяки інтеграції таких систем досягається автоматизація бізнес-процесів, забезпечується дотримання законодавчих вимог та покращується загальна інформаційна культура установи. Перспективи розвитку таких рішень пов'язані з використанням штучного інтелекту, хмарних технологій та удосконаленням кібербезпеки.

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства актуальним стає формування єдиного цифрового середовища, яке забезпечує інтеграцію всіх інформаційних систем і ресурсів в межах організації, галузі або держави [10]. Особливе значення це явище має для сфери електронного документообігу, де інформаційні потоки повинні бути взаємопов'язаними, структурованими та захищеними. забезпечує безперервний і уніфікований цикл роботи з документами, сприяє автоматизації процесів і підвищує прозорість управлінських рішень.

Сучасні ІТ-рішення, що впроваджуються у Державній податковій службі — інформаційно-телекомунікаційну систему «Електронний кабінет», яка забезпечує електронну взаємодію платників податків із податковими органами, подання звітності, отримання інформації про нарахування та платежі, інтегрована картка

платника податків, яка об'єднує дані з різних джерел та забезпечує автоматизований облік податкових зобов'язань, система електронного документообігу, що використовується в межах внутрішньої діяльності Державної податкової служби для обміну службовими документами між структурними підрозділами, реєстрації, погодження, контролю виконання тощо, система управління ризиками, яка застосовується для автоматизованого аналізу податкової звітності та виявлення потенційних зловживань або шахрайства, платформи відкритих даних, що підвищують прозорість діяльності служби та дозволяють користувачам отримувати статистичну, аналітичну та фінансову інформацію в онлайн-режимі.

Ці технології дозволяють забезпечити оперативність, точність, надійність та прозорість документообігу, знижуючи вплив людського чинника та сприяючи мінімізації корупційних ризиків. Водночас вони сприяють поліпшенню взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими державними інституціями шляхом спрощення адміністративних процедур і забезпечення безперервного доступу до послуг [4, с. 44].

Слід зауважити, що вплив інформаційних технологій на документообіг у Державній податковій службі України має багатовимірний характер. Організаційний вплив — трансформуються управлінські процеси, змінюється структура документообігу, упроваджуються нові підходи до управління інформаційними потоками. Технологічний вплив — впроваджуються нові апаратно-програмні комплекси, мобільні додатки, сервіси на базі хмарних обчислень та великих даних (Big Data). Юридичний вплив — адаптуються нормативно-правові акти щодо зберігання, доступу, підпису та обігу електронних документів. Соціальний вплив — зростає цифрова грамотність працівників та платників податків, підвищується рівень довіри до державних сервісів.

Модернізація інформаційних технологій суттєво змінила спосіб роботи податкових органів, підвищивши ефективність і прозорість податкової системи.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та структурних змін в економіці податкова система постає як один із ключових інструментів регулювання соціально-економічних процесів [24, с. 46-47]. Її ефективність визначає здатність держави забезпечувати належний рівень публічних послуг, підтримувати конкурентоспроможність національного виробництва та забезпечувати соціальну справедливість. У цьому контексті модернізація податкової системи є не лише актуальним завданням, а й необхідною умовою сталого економічного розвитку.

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної рівності та екологічної безпеки. Відповідно, податкова система повинна бути налаштована на досягнення цих цілей шляхом забезпечення стабільного фінансування державного бюджету, справедливого розподілу податкового навантаження та стимулювання екологічно відповідального ведення господарської діяльності. Для цього модернізація податкової системи має охоплювати як технологічні, так і інституційні аспекти.

Один із ключових напрямів модернізації – цифровізація податкового адміністрування. Упровадження електронних сервісів, автоматизованих систем обміну даними, використання великих даних (Big Data) і алгоритмів штучного інтелекту значно підвищують ефективність податкового контролю, зменшують рівень ухилення від сплати податків та знижують витрати на адміністрування. Завдяки цифровим платформам, платники податків отримують доступ до зручних інструментів для подання звітності, сплати податків та комунікації з податковими органами.

Ще одним важливим аспектом є удосконалення податкової політики з урахуванням принципів справедливості та нейтральності. Модернізована система

повинна передбачати диференціацію ставок оподаткування залежно від платоспроможності суб'єктів, уникати надмірного податкового навантаження на малий і середній бізнес, а також забезпечувати рівні умови для платників незалежно від форми власності та розміру підприємства [35]. Особливу увагу слід приділяти впровадженню сучасних видів податків, зокрема на цифрову економіку, на надприбутки, вуглецеві викиди та використання природних ресурсів.

Ефективна модернізація неможлива без розширення податкової бази. Значна частина економіки в багатьох країнах функціонує в тіні, що призводить до втрат державного бюджету та створює нерівні умови конкуренції. Легалізація тіньового сектору через спрощення процедур реєстрації, запровадження податкових стимулів, розвиток сервісного підходу в роботі податкових органів сприятиме залученню нових платників і збільшенню фіскальної бази.

Також модернізація податкової системи передбачає посилення інституційної спроможності податкових органів. Це включає підвищення професійного рівня персоналу, удосконалення внутрішніх систем моніторингу, аудитів, антикорупційних заходів, а також впровадження міжнародних стандартів прозорості й обміну податковою інформацією. Важливу роль відіграє підвищення довіри платників податків через запровадження механізмів зворотного зв'язку, податкових омбудсменів і роз'яснювальної роботи.

Міжнародна практика показує, що модернізовані податкові системи — такі як в Естонії, Швеції, Канаді — демонструють вищу ефективність збору податків, нижчий рівень корупції та вищу лояльність з боку платників. Успішність таких реформ базується на поєднанні технологічних інновацій із прозорими та зрозумілими правилами оподаткування.

Одним із ключових трендів останніх років стало запровадження систем електронного документообігу в Державній податковій службі України. Цей перехід у бік цифровізації дав змогу податковим органам оптимізувати свої

процеси, скоротити паперову роботу та підвищити безпеку даних. Системи електронного документообігу дозволяють швидше обробляти податкові декларації, перевірки та інші документи, пов'язані з податками, що призводить до швидшого відповіді на запити платників податків і покращення дотримання податкового законодавства.

Інтеграція інформаційних технологій у Державну податкову службу сприяла кращій комунікації між податковими органами та платниками податків [14, с. 140]. Онлайн-портали та електронні системи подання декларацій полегшили фізичним особам і підприємствам можливість подавати свою податкову інформацію, отримувати повідомлення та відстежувати статус своїх податкових декларацій. Цей підвищений рівень доступності сприяв підвищенню дотримання платниками податків вимог законодавства та зменшенню ймовірності помилок у податковій звітності.

Крім того, використання технологій аналізу даних і штучного інтелекту дозволило податковим органам ефективніше аналізувати величезні обсяги даних, виявляти моделі ухилення від сплати податків і ідентифікувати платників податків із високим ризиком. Використовуючи прогнозу аналітику та алгоритми машинного навчання, податкові органи можуть завчасно вирішувати проблеми дотримання податкового законодавства та покращувати збір доходів.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій ефективність функціонування податкових органів усе більше залежить від здатності використовувати сучасні аналітичні інструменти [9, с. 44]. Це обумовлено не лише зростаючими обсягами фінансових і комерційних даних, а й потребою у забезпеченні прозорого, справедливого й ефективного адміністрування податків. Використання технологій аналізу в діяльності податкових органів дозволяє оперативно виявляти ризики ухилення від сплати податків, прогнозувати

фіскальні надходження, удосконалювати системи контролю та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналітичні технології охоплюють широкий спектр інструментів, що базуються на використанні великих даних (Big Data), машинного навчання (Machine Learning), штучного інтелекту (Artificial Intelligence), інтелектуального аналізу даних (Data Mining) та систем бізнес-аналітики (Business Intelligence). Ці рішення дозволяють податковим органам інтегрувати дані з різноманітних джерел, таких як податкові декларації, банківські звіти, реєстри нерухомості, митні бази, платіжні системи, а також відкриті джерела, включно з даними із соціальних мереж.

Однією з ключових переваг аналітичних технологій є можливість реалізації ризик-орієнтованого підходу до податкового контролю. Замість вибірових або випадкових перевірок податкові органи застосовують алгоритми, які дозволяють формувати профілі платників податків, виявляти нетипові фінансові операції, встановлювати взаємозв'язки між юридичними та фізичними особами, що можуть свідчити про потенційні податкові правопорушення. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на добросовісних платників та спрямувати ресурси на перевірку найбільш ризикових суб'єктів.

Крім того, технології аналізу сприяють удосконаленню процесів планування податкових надходжень. Завдяки прогнозним моделям, що базуються на історичних і поточних даних, податкові органи можуть оцінювати динаміку доходів бюджету, ефективність податкових змін, вплив економічної кон'юнктури на податкову базу. Це, своєю чергою, створює передумови для більш гнучкої та обґрунтованої фіскальної політики [28].

У міжнародній практиці використання аналітичних технологій стало стандартом для провідних податкових адміністрацій. Наприклад, у Великій Британії податкове управління HM Revenue & Customs використовує аналітичну

платформу Connect, яка збирає та аналізує інформацію з понад 30 джерел для виявлення аномалій і ризиків. У США Служба внутрішніх доходів (IRS) застосовує системи машинного навчання для оцінки ймовірності помилок у деклараціях і пріоритизації перевірок. В Естонії податкова система повністю цифровізована, а автоматизовані інструменти дозволяють обробляти декларації в режимі реального часу.

В Україні також спостерігаються позитивні зрушення у цьому напрямі. Запровадження електронних кабінетів платників податків, системи електронного документообігу, ризикоорієнтованих підходів до перевірок та інтеграція з державними реєстрами свідчать про поступовий перехід до сучасного податкового адміністрування. Однак повноцінне впровадження технологій аналізу потребує розбудови належної технічної інфраструктури, підготовки висококваліфікованих кадрів, розробки прозорих алгоритмів оцінки ризиків, а також належного правового регулювання питань обробки персональних даних і кібербезпеки.

Водночас використання аналітичних технологій у податковій сфері пов'язане з певними викликами. Серед них — необхідність забезпечення балансу між ефективністю контролю та захистом прав платників, уникнення алгоритмічної упередженості в прийнятті рішень, гарантування конфіденційності фінансової інформації. Ці питання потребують комплексного міжгалузевого підходу, що поєднує фіскальну політику, інформаційну безпеку, правове регулювання та етичні стандарти.

Таким чином, аналітичні технології відкривають широкі можливості для трансформації податкової системи у напрямі підвищення її ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян [33, с. 78]. Їх впровадження є не лише технологічним оновленням, а й глибокою інституційною реформою, що формує нову якість взаємодії між державою та платниками податків. За умови належної організаційної підтримки та дотримання принципів справедливості,

аналітичні інструменти здатні стати основою для формування стійкої, сучасної та довірливої податкової системи.

Незважаючи на досягнення, виклики залишаються: зокрема, недостатній рівень інтеграції інформаційних систем між територіальними підрозділами, фрагментарність програмних рішень, відсутність єдиного цифрового середовища, а також загрози інформаційній безпеці [34, с. 49].

Узагальнюючи, можна зазначити, що інформаційні технології є ключовим фактором трансформації електронного документообігу в Державній податковій службі України. Їх подальший розвиток сприятиме підвищенню ефективності адміністративного управління, зниженню витрат, оптимізації кадрових і технологічних ресурсів, а також реалізації концепції цифрової держави.

Підсумовуючи, запровадження інформаційних технологій у Державній податковій службі України значно покращило документообіг, прозорість та ефективність [15]. Впроваджуючи цифрові технології та використовуючи можливості аналітики даних, податкові органи можуть розширити свої операційні можливості та краще задовольняти потреби платників податків у сучасну цифрову епоху.

Сучасна практика показує, що ефективність електронного документообігу залежить не лише від наявності програмного забезпечення, а й від гнучкості організаційних структур, підтримки з боку керівництва, мотивації персоналу, а також рівня цифрової культури в установі.

Особливу актуальність ці компоненти набувають в умовах роботи державних органів, таких як Державна податкова служба України, де система електронного документообігу має бути інтегрованою, масштабованою, надійною та відповідати вимогам інформаційної безпеки.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна структура ГУ ДПС у Запорізькій області та особливості документообігу

Головне управління Державної податкової служби у Запорізькій області є територіальним органом центрального органу виконавчої влади — Державної податкової служби України, який забезпечує реалізацію державної податкової політики, а також політики у сфері єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на території Запорізької області.

Основною метою діяльності Головного управління Державної податкової служби у Запорізькій області є ефективне адміністрування податків, зборів, платежів та єдиного соціального внеску, спрямоване на забезпечення стабільного наповнення державного та місцевих бюджетів, а також контроль за дотриманням податкового законодавства суб'єктами господарювання та фізичними особами [15].

Серед основних функцій управління можна виділити наступні:

Контрольна функція – здійснення контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати податків і зборів до бюджетів усіх рівнів, а також єдиного внеску на соціальне страхування.

Адміністративна функція – організація процесів обліку платників податків, приймання податкової звітності, забезпечення надання адміністративних послуг, зокрема реєстрації та анулювання платників ПДВ, надання довідок, витягів тощо.

Інформаційно-аналітична функція – аналіз податкових надходжень, дослідження податкових ризиків, використання ризикоорієнтованих підходів для планування перевірок та посилення податкового контролю.

Профілактична та роз'яснювальна робота – надання консультацій платникам податків, проведення інформаційно-роз'яснювальних заходів з метою підвищення рівня добровільної сплати податків.

Правозастосовча функція – реалізація заходів щодо примусового стягнення податкової заборгованості, оскарження неправомірних дій платників, супровід справ у судових органах.

Головне управління Держанвої податкової служби у Запорізькій області також тісно співпрацює з органами місцевого самоврядування, правоохоронними структурами та іншими державними установами для забезпечення прозорості й законності у сфері оподаткування, а також протидії ухиленню від сплати податків та тіньовій економіці.

Тому ми дійшли висновку що, діяльність Головного управління Державної податкової служби у Запорізькій області спрямована на забезпечення податкової дисципліни, підтримання макроекономічної стабільності та сприяння соціально-економічному розвитку регіону. Державна податкова служба України є одним з головних органів виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів [22, с. 94]. Вона виконує одну з ключових функцій державного управління — забезпечення формування та реалізації податкової політики держави, збирання податків, зборів та обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів.

Податкова служба України зазнала значної еволюції з моменту свого створення. Починаючи з 1990-х років, її інституційна структура та правовий статус неодноразово змінювались відповідно до завдань модернізації фінансової системи, інтеграції до європейських стандартів та необхідності протидії

податковим правопорушенням. У 2019 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 227 від 6 березня 2019 року було утворено Державну податкову службу України як юридичну особу публічного права, що замінила Державну фіскальну службу в частині адміністрування податків та зборів.

Державна податкова служба у Запорізькій області має централізовану структуру, що включає апарат центрального управління та територіальні органи в обласних центрах та містах обласного підпорядкування [1]. Організація служби забезпечує горизонтальну та вертикальну координацію дій у межах її компетенції, що дозволяє ефективно адмініструвати податкові платежі та забезпечувати взаємодію з іншими державними органами.

Керівництво службою здійснюється Головою Державної податкової служби, якого призначає та звільняє Кабінет Міністрів України за поданням Міністра фінансів. Діяльність служби регламентується положенням, затвердженим Постановою КМУ № 227 від 06.03.2019, а також іншими нормативно-правовими актами, які визначають функціональні напрями та методи управління. Державна податкова служба України є державним органом, відповідальним за виконання податкового законодавства в Україні. Це ключовий інститут у фіскальній системі країни та відіграє вирішальну роль у зборі надходжень до державного бюджету [42].

Основними функції Державної податкової служби – є адміністрування податків, зборів та інших обов’язкових платежів, встановлених законодавством, у тому числі, контроль за дотриманням податкового законодавства — здійснення камеральних, документальних та фактичних перевірок платників податків для виявлення порушень і забезпечення відповідальності згідно з законом, ведення обліку платників податків, включаючи реєстрацію, анулювання статусу платника та оновлення інформації в реєстраційних базах, інформаційне забезпечення та обслуговування платників, зокрема через електронні сервіси (наприклад,

Електронний кабінет платника) та консультаційні платформи, участь у розробці законодавчих ініціатив у сфері податкової політики та надання аналітичної інформації для фінансових прогнозів, міжнародне співробітництво в частині обміну податковою інформацією, у тому числі виконання вимог стандартів BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) [29, с. 35] та автоматичного обміну інформацією, забезпечення захисту фінансових інтересів держави, у тому числі боротьба з ухиленням від оподаткування та виведенням доходів у тіньовий сектор.

Суттєвою складовою трансформації Державної податкової служби є активне впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем, що підвищують прозорість, зменшують ризики корупції та полегшують доступ платників до податкових сервісів. В умовах цифровізації державного управління, Державна податкова служба у Запорізькій області виступає ключовим гравцем у забезпеченні якісного електронного документообігу, безпаперового обміну інформацією та співпраці з іншими державними інформаційними системам.

Таким чином, Державна податкова служба України виконує важливу роль у функціонуванні фінансової системи держави, забезпечуючи наповнення бюджету, реалізацію податкової політики та надання електронних послуг громадянам і суб'єктам господарювання. Її діяльність не лише обмежується збором податків, а й охоплює ширший спектр завдань, пов'язаних із трансформацією державного управління в умовах цифрової епохи.

2.2. Аналіз впровадження електронного документообігу: етапи та інструменти

У контексті цифрової трансформації державного управління впровадження електронного документообігу в органах податкової служби України, зокрема у Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області, є

пріоритетним напрямом модернізації управлінських процесів та підвищення їх ефективності. Перехід до електронної форми ведення документообігу зумовлений необхідністю підвищення прозорості, оперативності, безпеки та зниження адміністративного навантаження як на працівників служби, так і на платників податків. Процес запровадження електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області проходив поетапно:

Підготовчий етап: включав аудит наявних інформаційних систем, оцінку потреб у цифровізації, підготовку нормативно-правової бази, а також навчання персоналу основам роботи з електронними системами.

Етап впровадження базових інструментів: було інтегровано центральні системи Державної податкової служби України, такі як Єдина автоматизована інформаційна система, система електронного кабінету платника податків та системи внутрішнього електронного документообігу [44, с. 25-26].

Етап оптимізації та розширення функціональності: на цьому етапі відбувається інтеграція міжвідомчого документообігу, підключення до системи обміну з іншими державними установами через Систему електронної взаємодії органів виконавчої влади, а також вдосконалення механізмів автоматичного оброблення документів.

У межах функціонування електронного документообігу в Головного управління Державної податкової служби у Запорізькій області використовуються такі ключові системи та технологічні інструменти: єдиний електронний кабінет платника податків, автоматизована система документообігу, система обміну електронними документами, кваліфіковані електронні підписи, електронна система обробки податкової звітності.

Єдиний електронний кабінет платника податків – забезпечує подання звітності, запитів, листування з податковими органами у цифровій формі;

Автоматизована система документообігу – внутрішній інструмент обробки, реєстрації, маршрутизації та архівування документів у межах структурних підрозділів; Система обміну електронними документами – уможливорює міжвідомчий документообіг на рівні державного сектору; Кваліфіковані електронні підписи – використовуються для автентифікації осіб і забезпечення юридичної чинності електронних документів; Електронна система обробки податкової звітності – дозволяє автоматизовано обробляти, перевіряти та зберігати податкову документацію. На сучасному етапі електронний документообіг у Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області охоплює більшість внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів [12, с. 78-79]. Це забезпечує оперативність обробки звернень, зменшення витрат на паперовий документообіг, підвищення рівня відкритості податкової служби та покращення якості обслуговування платників податків

Подальші кроки у вдосконаленні електронного документообігу включають розширення використання штучного інтелекту для автоматичного аналізу звітності, посилення кіберзахисту систем, а також повну відмову від паперових носіїв у внутрішньому документообігу. Таким чином, впровадження електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області є важливою складовою цифрової трансформації державної податкової служби, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності податкової адміністрації. У сучасних умовах цифрової трансформації системи державного управління електронний документообіг (ЕДО) стає ключовим інструментом оптимізації адміністративних процесів, зниження транзакційних витрат та підвищення прозорості діяльності органів влади. Державна податкова служба України, як один із центральних органів виконавчої влади, відіграє важливу роль у реалізації державної політики у сфері електронного врядування, зокрема в частині впровадження та функціонування електронного документообігу.

Процес впровадження електронного документообігу зазвичай включає кілька основних етапів. Ці етапи можуть включати оцінку поточної системи управління документами організації, визначення цілей для нової електронної системи, вибір відповідного програмного та апаратного забезпечення, проектування робочих процесів, проведення навчання персоналу, а також моніторинг і оцінку ефективності системи.

Інтеграція з державними інформаційними системами — зокрема, з платформою «Дія», реєстрами Мін'юсту, Держстату та митної служби, що забезпечує синергію державного цифрового середовища. Незважаючи на значний прогрес, існуюча модель електронного документообігу в Державній податковій службі потребує подальшого удосконалення.

У цьому процесі можуть бути використані різні системи та інструменти керування електронними документами, такі як програмне забезпечення для керування документами, рішення для електронних підписів, засоби автоматизації робочого процесу та безпечні онлайн-платформи для обміну документами. Ці інструменти необхідні для забезпечення безпечної та ефективної обробки, зберігання та пошуку електронних документів в організації.

Успішне впровадження електронного документообігу в Державній податковій службі України вимагає ретельного планування, координації та співпраці між зацікавленими сторонами, а також постійного моніторингу та оцінки для постійного вдосконалення та вдосконалення системи [21]. У міру розвитку технологій і передового досвіду Державна податкова служба України може використовувати ці інновації для подальшого вдосконалення своїх можливостей електронного документообігу та кращого задоволення потреб платників податків та зацікавлених сторін.

Стан впровадження електронного документообігу в Державній податковій службі України демонструє сталу позитивну динаміку, що відповідає

загальноєвропейським тенденціям цифровізації публічної адміністрації. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства публічна адміністрація опинилася в центрі масштабних змін, пов'язаних із впровадженням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація публічної адміністрації виступає важливим елементом модернізації державного управління, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості, відкритості та підзвітності владних структур. Вона також створює передумови для якісної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, сприяючи формуванню сучасної моделі «цифрового уряду».

Сутність цифровізації публічної адміністрації полягає в глибокому перетворенні традиційних адміністративних процесів шляхом використання цифрових технологій. Це включає електронний документообіг, надання адміністративних послуг онлайн, автоматизоване управління ресурсами, інтеграцію державних реєстрів, розвиток електронної демократії та створення єдиних інформаційних систем. Водночас цифровізація не зводиться лише до технічного оновлення – вона передбачає зміну управлінської культури, структури державних інституцій та способів прийняття рішень.

Цифрова публічна адміністрація характеризується низкою переваг. По-перше, вона забезпечує доступність державних послуг незалежно від місця перебування громадянина, що особливо важливо для мешканців віддалених або маломобільних груп населення. По-друге, цифрові рішення дозволяють суттєво скоротити час та витрати на обробку документів, знизити рівень бюрократії та людського чинника в управлінні. По-третє, впровадження електронних реєстрів, автоматизованих систем моніторингу та аналітики підвищує якість державної політики за рахунок базування рішень на даних (data-driven policy) [26, с. 104-105]. Нарешті, цифрові технології сприяють зміцненню довіри до держави через

відкритість даних, прозорість процедур і можливості зворотного зв'язку з громадянами.

Разом із тим цифровізація публічної адміністрації супроводжується низкою викликів. Один із них — технологічна нерівність, яка проявляється в нерівному доступі до інтернету, цифрових навичок і пристроїв у різних соціальних групах. Іншим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, що набуває особливої ваги в умовах збільшення обсягів обробки конфіденційної інформації. Також важливою проблемою є інституційна інертність — опір змінам з боку управлінського персоналу, відсутність відповідної цифрової компетентності у державних службовців, складність оновлення нормативно-правової бази.

Для подолання цих викликів необхідні цілеспрямовані стратегічні кроки. Насамперед ідеться про розробку та реалізацію національних стратегій цифрового урядування, що поєднують технічні, організаційні та освітні компоненти. Потрібно забезпечити інтеграцію цифрових платформ між різними державними структурами, стандартизувати формати обміну інформацією та запровадити принцип «раз подані дані» (once-only principle), щоб громадяни не надавали одні й ті самі дані різним відомствам повторно. Важливо також інвестувати в розвиток цифрових навичок держслужбовців та стимулювати цифрову інноваційність на місцевому рівні.

Міжнародний досвід свідчить, що країни, які успішно реалізували цифровізацію публічної адміністрації (наприклад, Естонія, Данія, Південна Корея), отримали значне підвищення інституційної ефективності, зниження витрат на адміністрування, зростання рівня довіри громадян до держави [17]. Україна також демонструє поступ у цьому напрямі, зокрема завдяки впровадженню платформи Дія, цифрових паспортів, електронного документообігу, системи Prozorro, Єдиного державного веб-порталу електронних послуг. Проте подальший

прогрес залежить від здатності системно впроваджувати інновації на всіх рівнях державного управління.

Проте подальше вдосконалення можливе за умов забезпечення інтеграції існуючих інформаційних систем, підвищення рівня кібербезпеки та розвитку кадрового потенціалу у сфері інформаційних технологій.

2.3. Виявлені недоліки та оцінка ефективності діючої системи

Впровадження системи електронного документообігу у Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області є важливим кроком у напрямі цифрової трансформації фіскальної системи. Попри значні досягнення, чинна система електронного документообігу має ряд недоліків і проблем, які впливають на загальну ефективність її функціонування.

У контексті цифровізації публічного управління в Україні електронний документообіг виступає ключовим компонентом модернізації державного сектору. Зокрема, Державна податкова служба України є однією з найбільш динамічних інституцій у впровадженні цифрових інструментів, включаючи автоматизовані системи документообігу. Проте, незважаючи на значний поступ у розбудові електронної інфраструктури, чинна система електронного документообігу в Державній податковій службі стикається з низкою системних, організаційних і технічних викликів, що стримують її ефективність і подальший розвиток.

Окремі інформаційні системи, які використовуються в Державній податковій службі, функціонують автономно або обмежено інтегровані між собою. Відсутність єдиного цифрового середовища ускладнює обмін даними, унеможливорює централізовану аналітику та створює дублювання інформації [40, с. 42]. Така ситуація є наслідком як історичної еволюції окремих

модулів документообігу, так і недостатнього стратегічного планування ІТ-архітектури служби.

Існуюча система електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області має декілька основних недоліків та проблем, які потребують усунення: Фрагментованість інформаційних систем, незважаючи на існування декількох електронних платформ, між ними досі зберігається недостатній рівень інтеграції. Це призводить до дублювання операцій, складності у міжвідомчій взаємодії та зниження швидкості обміну інформацією. Обмежена функціональність користувацького інтерфейсу, інтерфейси деяких систем електронного документообігу залишаються технічно застарілими, з низькою ергономікою, що ускладнює користування ними, особливо під час масової обробки документів або в умовах високого навантаження. Низька якість інтернет-з'єднання в окремих територіальних підрозділах, недостатня інфраструктура зв'язку, особливо у віддалених районах Запорізької області, ускладнює стабільну роботу із системами в реальному часі [36, с. 101]. Проблеми з кібербезпекою та захистом інформації, незважаючи на використання кваліфікованих електронних підписів та інших засобів захисту, ризики витоку, втрати чи фальсифікації даних залишаються актуальними, що потребує додаткових інвестицій у системи кіберзахисту.

Оцінка ефективності існуючої системи електронного документообігу в Державній податковій службі України може виявити необхідність удосконалення для підвищення ефективності, безпеки та задоволеності користувачів [18, с. 65]. Усунувши вищезазначені недоліки та проблеми, можна оптимізувати систему для кращого задоволення потреб податкової служби та покращення загальної діяльності.

На практиці часто спостерігається різноманітність форматів електронних документів, їх шаблонів, способів підпису та маршрутизації, що створює бар'єри в

обміні інформацією як у межах самої служби, так і з іншими державними органами. Територіальні органи Державної податкової служби мають нерівномірне технічне забезпечення, що ускладнює ефективне функціонування електронного документообігу. Деякі підрозділи використовують застаріле програмне або апаратне забезпечення, не мають стабільного доступу до захищених каналів зв'язку чи хмарних сервісів.

Попри проведення навчань, рівень володіння цифровими інструментами серед персоналу залишається неоднорідним. Це призводить до помилок під час обробки документів, затримок у їх обігу та нерівномірного використання функціоналу систем. Узагальнено, чинна система електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області демонструє середній рівень ефективності. Серед досягнень варто відзначити: скорочення часу обробки документів; зменшення витрат на паперовий документообіг; підвищення прозорості процесів документообміну; можливість віддаленого доступу до документів.

Проте повною мірою потенціал електронний документообіг не реалізований через наявні технічні, організаційні та кадрові бар'єри [3]. Для підвищення ефективності необхідно посилити інтеграцію між інформаційними системами, оновити інтерфейси користувача, забезпечити стабільну технічну підтримку та проводити регулярне підвищення кваліфікації співробітників.

Система електронного документообігу у Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області є важливим інструментом цифровізації державного управління. Водночас її подальше вдосконалення потребує комплексного підходу: технічної модернізації, організаційного перегляду процесів та системної роботи з персоналом. Лише за умови усунення вказаних недоліків можливе досягнення високого рівня ефективності й надійності електронного документообігу в податковій службі регіону.

У ХХІ столітті цифрова трансформація охопила практично всі сфери людської діяльності — економіку, освіту, медицину, державне управління, соціальні комунікації. Відповідно, володіння цифровими інструментами стало не просто бажаною навичкою, а необхідною умовою для успішної професійної реалізації, повноцінної участі в суспільному житті та забезпечення конкурентоспроможності держави. У цьому контексті цифрові компетентності, зокрема здатність ефективно використовувати цифрові інструменти, набули статусу ключових навичок сучасної людини.

Цифрові інструменти — це програмні або апаратно-програмні засоби, що дозволяють здійснювати обробку, зберігання, передачу та аналіз інформації в цифровій формі. До них належать текстові й табличні редактори, інструменти для створення презентацій, платформи для онлайн-комунікацій і дистанційного навчання, системи управління проєктами, сервіси хмарного зберігання даних, засоби графічного дизайну, цифрові платформи для аналізу даних, інструменти автоматизації бізнес-процесів тощо [39, с. 90]. Залежно від галузі, ці інструменти можуть варіюватися від базових до високоспеціалізованих, однак у будь-якому випадку їх опанування стає запорукою ефективної діяльності.

Володіння цифровими інструментами забезпечує низку важливих переваг. По-перше, це підвищення продуктивності праці, оскільки цифрові сервіси дозволяють автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати процеси обміну інформацією, пришвидшувати прийняття рішень. По-друге, розширення доступу до інформації та знань, що сприяє безперервному навчанню і розвитку. По-третє, цифрові інструменти забезпечують гнучкість комунікацій і дистанційну взаємодію, що особливо актуально в умовах глобалізації та кризових ситуацій, зокрема пандемії COVID-19. Крім того, цифрові навички сприяють розвитку критичного мислення, цифрової безпеки та медіаграмотності, що є фундаментом відповідальної поведінки в цифровому середовищі.

Водночас поширення цифрових інструментів виявляє певні проблеми. Передусім йдеться про цифрову нерівність, тобто нерівний доступ до технологій між різними соціальними групами, регіонами або віковими категоріями. Крім того, недостатній рівень цифрової грамотності у частини населення ускладнює ефективне використання наявних інструментів [25]. Існує також загроза інформаційного перевантаження, коли велика кількість цифрових платформ і сервісів потребує критичного відбору та компетентного використання. Окрему проблему становить кібербезпека — захист персональних даних, фінансової інформації, інтелектуальної власності в умовах зростання кібератак і шахрайства.

У контексті освіти та професійного розвитку володіння цифровими інструментами стає ключовим елементом компетентнісного підходу. У рамках Європейського цифрового порядку денного визначено концепцію «Digital Competence Framework for Citizens» (DigComp), яка охоплює п'ять основних напрямів цифрової компетентності: інформаційна грамотність, комунікація і співпраця, створення цифрового контенту, безпека та вирішення технічних проблем. Це свідчить про системний підхід до формування цифрових навичок на всіх етапах життєвого циклу людини — від школи до робочого місця.

У національному контексті важливу роль відіграє інтеграція цифрової грамотності в освітні програми, перепідготовка держслужбовців, цифровізація публічних послуг та розвиток цифрової інфраструктури. В Україні вже діють освітні платформи, такі як «Дія.Цифрова освіта», які спрямовані на підвищення цифрової обізнаності громадян, зокрема вразливих груп. Проте для досягнення стійких результатів необхідно розширювати доступ до цифрових ресурсів у сільських регіонах, підтримувати розвиток цифрових навичок у системі професійно-технічної освіти та забезпечувати інституційну підтримку цифрової трансформації у всіх галузях.

Наявні ризики несанкціонованого доступу до документів, кіберзагроз та витоку даних, особливо в умовах воєнного стану та гібридних атак, вимагають посилення політик кіберзахисту та регулярного оновлення безпекових протоколів.

У межах цифрової трансформації державного управління Державна податкова служба України активно впроваджує сучасні інформаційні технології, електронні сервіси та програмно-апаратні рішення [32]. Основна мета — підвищення ефективності обліково-аналітичної роботи, покращення взаємодії з платниками податків та забезпечення прозорості діяльності служби.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Рекомендації щодо оптимізації процесів електронного документообігу

З урахуванням наявних викликів та недоліків функціонування системи електронного документообігу у Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності, надійності та прозорості документообігу в умовах цифрової трансформації.

Необхідно забезпечити повну інтеграцію між усіма підсистемами, які використовуються для електронного документообігу. Запровадження єдиної платформи для централізованого управління документами дозволить уникнути дублювання інформації, зменшити кількість технічних збоїв і прискорити обробку запитів. Варто впровадити алгоритми автоматичного сортування, маршрутизації та перевірки електронних документів. Застосування технологій машинного навчання та штучного інтелекту у процесах обробки вхідної та вихідної кореспонденції дозволить зменшити людський фактор, підвищити точність та швидкість виконання завдань.

Слід модернізувати користувацький інтерфейс основних систем електронного документообігу, зробивши його інтуїтивно зрозумілим, мобільним та доступним [13, с. 103]. Зокрема, розробка мобільної версії електронного кабінету для внутрішнього використання працівниками підвищить мобільність та гнучкість в роботі. Запропоновано посилити захист інформаційного середовища через впровадження багатофакторної аутентифікації, регулярний моніторинг

безпекових ризиків та оновлення криптографічних протоколів. Окрему увагу слід приділити резервному копіюванню даних та захисту від атак типу ransomware.

Доцільно розширити функції електронного кабінету, інтегрувавши чат-боти для первинної консультації платників, можливість відстеження стану документів у режимі реального часу, а також додати функцію автоматичного заповнення шаблонних форм. Оптимізація документообігу має супроводжуватись безперервною підготовкою кадрів. Запровадження обов'язкових тренінгів, вебінарів та інструктажів з цифрових навичок дозволить знизити рівень технічних помилок та підвищити продуктивність праці.

Важливо розробити та впровадити єдині стандарти електронного документообігу для всіх підрозділів, включаючи чіткі регламенти, строки обробки документів, вимоги до форматів і реквізитів. Це сприятиме зменшенню варіативності в обробці даних і підвищить відповідальність за дотримання процедур.

Оптимізація та автоматизація процесів електронного документообігу в Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області має ґрунтуватися на системному підході, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та людський капітал [19, с. 584]. Запровадження зазначених заходів дозволить не лише покращити якість адміністративних послуг, а й сприятиме загальному підвищенню ефективності податкової системи регіону. Електронний документообіг є важливим інструментом модернізації органів державної влади, зокрема Державної податкової служби України, яка оперує великими обсягами документів щоденно. Оптимізація та автоматизація процесів електронного документообігу дозволяє не лише знизити адміністративні витрати, але й підвищити ефективність обслуговування платників податків, мінімізувати людський фактор і забезпечити прозорість діяльності органу. У цьому контексті

пропонується низка конкретних заходів та стратегічних напрямів удосконалення системи електронного документообігу в Державній податковій службі.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Це сучасний підхід до радикального перегляду та фундаментального переосмислення діяльності організацій з метою досягнення суттєвих покращень у ключових показниках ефективності — таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість. Уперше концепція BPR була запропонована Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі на початку 1990-х років як відповідь на зростаючу конкуренцію, технологічні зміни та потребу в підвищенні гнучкості підприємств.

Сутність реінжинірингу полягає не в поступовому вдосконаленні окремих елементів або функцій, а у повному переосмисленні та радикальному перепроєктуванні ключових бізнес-процесів, що забезпечують створення цінності для клієнта. Йдеться про перехід від функціонального до процесного мислення, коли організація розглядає себе як систему взаємопов'язаних процесів, а не як сукупність незалежних відділів. Треба аналізувати існуючі процедури документообігу з метою усунення дублюючих функцій, зайвих етапів погодження та неефективних регламентів [20, с. 188]. Автоматизація має супроводжуватися переглядом логіки процесів, а не лише оцифруванням чинних паперових процедур.

Уніфікація форматів електронних документів. Запровадження єдиних структурованих форматів для усіх внутрішніх та зовнішніх документів, у тому числі стандартів метаданих, електронного підпису, криптографічного захисту. Регламентування часових нормативів на виконання документів. Автоматизоване відстеження термінів виконання завдань за допомогою систем електронного контролю дозволить підвищити дисципліну виконання службових обов'язків.

Впровадження інтелектуальних систем розпізнавання документів. Застосування технологій OCR (оптичного розпізнавання тексту), NLP (обробки

природної мови) та ML (машинного навчання) для автоматичного класифікування, маршрутизації та аналізу вхідної кореспонденції. Розширення можливостей автоматичного створення документів. Застосування шаблонів документів з автозаповненням даних з реєстрів (наприклад, даних платника з ЄДР) дозволить скоротити час на створення документів.

Інтеграція з системами зовнішньої державної інформації. Автоматичний обмін даними між Державною податковою службою, Міністерством юстиції, Державним казначейством, Державною митною службою тощо дозволить уникнути надсилання дублюючих запитів і пришвидшить обробку інформації. Хмарні платформи для зберігання та обробки документів. Це забезпечить гнучкий доступ до документів з будь-якого місця, підвищить захищеність даних (за умови дотримання політик інформаційної безпеки) та спростить резервне копіювання.

Мобільні додатки для доступу до електронного документообігу. Запровадження додатків для мобільних пристроїв дозволить керівникам та службовцям оперативно погоджувати документи та отримувати сповіщення у режимі реального часу. Інтеграція з системою «Трембіта». Це дозволить здійснювати обмін даними з іншими органами виконавчої влади у безпечному форматі, з дотриманням усіх вимог до захисту інформації. Регулярне навчання персоналу з використанням інтерактивних тренажерів, відеоінструкцій та курсів з користування електронним документообігом та цифровими інструментами [46, с. 56].

Впровадження ключових показників ефективності щодо роботи з електронним документообігом. Наприклад, кількість оброблених документів, швидкість відповіді на запити, рівень використання автоматизованих функцій. Застосування електронного документообігу як основного каналу взаємодії з громадянами та бізнесом (через «Електронний кабінет платника», електронну пошту, API-сервіси тощо). Посилення контролю доступу до систем електронного

документообігу. Впровадження багаторівневої автентифікації, журналів аудиту доступу, щоквартальних перевірок прав доступу.

У сучасному цифровому світі, де обсяг електронних транзакцій, обмін персональними та фінансовими даними, а також використання хмарних сервісів зростає з кожним роком, питання надійного захисту інформації стає одним із найпріоритетніших. Одним із ефективних інструментів забезпечення безпеки доступу до інформаційних систем є багаторівнева (багатофакторна) автентифікація — метод перевірки особи користувача шляхом використання двох або більше незалежних факторів.

Попри переваги, багаторівнева автентифікація має й певні виклики. Зокрема, йдеться про зниження зручності користування, можливі технічні складнощі при інтеграції з існуючими системами, ризик фішингових атак, які намагаються викрасти навіть тимчасові коди MFA. Крім того, втрати пристрою або недоступність мобільного телефону можуть тимчасово заблокувати користувача.

Водночас ефективне впровадження MFA значною мірою знижує ймовірність кібератак, особливо таких, як викрадення облікових даних, несанкціонований доступ, атаки методом «грубої сили». Статистика демонструє, що використання багатофакторної автентифікації може запобігти до 99% спроб злову облікових записів. Саме тому багато міжнародних ІТ-компаній, таких як Google, Apple, Amazon, Microsoft, уже зробили MFA стандартом безпеки для своїх користувачів.

На державному рівні важливо формувати нормативно-правову базу, яка б стимулювала використання багаторівневої автентифікації, особливо в секторах критичної інфраструктури. Окрім того, необхідно розвивати цифрову грамотність населення, навчати основам кібербезпеки та правильної поведінки в цифровому середовищі. Використання національних засобів криптографічного захисту, інтеграція з програмними комплексами типу «Користувач ЦСК» для підписання документів кваліфіковним електронним підписом [38].

Регулярні IT-аудити та стрес-тестування систем на вразливості у співпраці з державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації. Оптимізація та автоматизація процесів електронного документообігу в Державній податковій службі України вимагає системного підходу, який включає оновлення технічної інфраструктури, реінжиніринг бізнес-процесів, активне впровадження інтелектуальних технологій та посилення безпеки інформаційного середовища. Успіх у цій справі дає можливість підвищувати рівень ефективності, прозорості та підзвітності діяльності Державної податкової служби, а також зміцнить довіру громадян до державної податкової системи.

3.2. Інноваційні підходи: автоматизація, штучний інтелект, кібербезпека

У процесі цифрової трансформації державного управління електронний документообіг стає ключовим елементом ефективної, прозорої та безпечної взаємодії між державними органами та громадянами. Головне управління Державної податкової служби у Запорізькій області приділяє особливу увагу впровадженню інтелектуальних технологій та зміцненню кібербезпеки як критично важливим складовим сучасної податкової інфраструктури.

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління електронний документообіг стає не лише інструментом оптимізації адміністративних процесів, а й критично важливою складовою національної інформаційної інфраструктури. Розвиток електронного документообігу потребує поєднання двох ключових аспектів — впровадження інтелектуальних технологій та належного забезпечення кібербезпеки. Це особливо актуально в діяльності органів публічної влади, зокрема Державної податкової служби України, яка оперує конфіденційною інформацією платників податків.

Інтелектуальні технології — це сукупність цифрових рішень, які базуються на алгоритмах штучного інтелекту, машинного навчання (ML), обробки природної мови (NLP) та великих даних (Big Data), що дозволяють автоматизувати складні процеси аналізу, класифікації, маршрутизації та прийняття рішень у сфері документообігу. Сучасні ЕДО-системи можуть використовувати технології оптичного розпізнавання символів (OCR) та NLP для автоматичного читання, класифікації й сортування вхідної документації. Наприклад, система може самостійно виділяти ключові реквізити документа (дата, тип, адресат, зміст) та визначати його маршрут у відповідності до внутрішніх регламентів [2, с. 32-34].

Із зростанням обсягів електронного документообігу зростають і ризики кібератак, несанкціонованого доступу та витоку конфіденційної інформації. Головного управління Державної податкової служби у Запорізькій області реалізує низку заходів із забезпечення кібербезпеки, серед яких: використання кваліфікованого електронного підпису . Документи підписуються кваліфікованим електронним підписом відповідно до вимог законодавства, що гарантує їх автентичність та юридичну силу.

Шифрування та контроль доступу. Системи документообігу використовують сучасні криптографічні алгоритми для шифрування даних і запроваджують багаторівневу систему авторизації.

Моніторинг і реагування на інциденти. Функціонують системи виявлення несанкціонованих втручань (IDS/IPS), здійснюється цілодобовий моніторинг мережевої активності з метою оперативного реагування на підозрілі дії.

Резервне копіювання даних. Регулярне створення резервних копій усіх цифрових архівів і документів дозволяє уникнути втрати інформації в разі технічних збоїв чи кібератак.

Навчання персоналу з питань інформаційної безпеки. Працівники регулярно проходять інструктажі щодо правил поводження з електронною інформацією, виявлення фішингових загроз, безпечної роботи в мережі.

Певний перелік дій машинного навчання дозволяють аналізувати масиви даних про документообіг і виявляти неефективності, дублювання чи надмірну бюрократизацію процесів [11]. Вони також здатні прогнозувати навантаження на конкретні структурні підрозділи, оптимізуючи розподіл документів у системі.

Інтеграція чат-ботів у системи електронного документообігу сприяє полегшенню взаємодії користувачів з документами. Вони можуть автоматично відповідати на запити, нагадувати про дедлайни, надавати інструкції щодо оформлення документів чи запускати типові процеси без участі людини. Технологія RPA забезпечує автоматичне виконання рутинних завдань — введення даних у форми, пересилання файлів, генерація звітів тощо. Це дозволяє вивільнити людські ресурси для вирішення більш складних аналітичних завдань.

Із впровадженням інтелектуальних технологій зростає вразливість систем до кіберзагроз, зокрема у сферах доступу до персональних даних, перехоплення інформації, підміни документів або зламу інфраструктури. Тому захист електронного документообігу повинен базуватися на системному підході, що охоплює правові, технічні та організаційні заходи.

Використання інтелектуальних технологій та забезпечення кібербезпеки в електронному документообігу відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності та безпеки цього процесу [45, с. 15-17]. Сучасне управління документами у віртуальному середовищі вимагає високого рівня автоматизації та захисту від кібератак та недобросовісних дій.

Інтелектуальні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та обробка природної мови, дозволяють автоматизувати багато аспектів документообігу, забезпечуючи швидке та точне оброблення даних, пошук і аналіз

інформації. За допомогою цих технологій можливо підвищити продуктивність та якість управління документами.

Забезпечення кібербезпеки в електронному документообігу включає в себе впровадження різноманітних заходів, таких як шифрування даних, перевірка на автентичність користувачів, моніторинг доступу до інформації та виявлення аномалій. Важливо враховувати потенційні загрози для безпеки даних та вживати відповідні заходи для їх запобігання. Загалом, інтелектуальні технології та забезпечення кібербезпеки в електронному документообігу сприяють покращенню ефективності, безпеки та надійності цього процесу, що стає важливою складовою сфери сучасного бізнесу та управління даними.

Обов'язковим є використання засобів електронного цифрового підпису, двофакторної аутентифікації, токенів доступу та сертифікатів безпеки. Це забезпечує юридичну силу документів і гарантує, що їх зміст не було змінено без відома автора. Передача інформації має здійснюватися через шифровані канали зв'язку із застосуванням протоколів TLS/SSL, VPN-технологій та національних криптографічних стандартів, затверджених Держспецзв'язку України. Необхідним є застосування SIEM-систем (Security Information and Event Management), які аналізують трафік, поведінкові моделі користувачів і повідомляють про підозрілу активність у режимі реального часу.

Впровадження електронного документообігу повинно супроводжуватися періодичними аудитами систем безпеки, тестами на проникнення (penetration testing) та аудитами відповідності вимогам [27]. Особлива увага має приділятися захисту резервних копій даних. Використання інтелектуальних технологій та забезпечення кібербезпеки є взаємодоповнюючими і критично важливими складовими ефективного функціонування електронного документообігу. У випадку Державної податкової служби України впровадження таких підходів дозволяє в певній мірі підвищити ефективність адміністративних процесів,

зменшити корупційні ризики та забезпечити надійність обробки конфіденційної інформації. Проте, впровадження має здійснюватися поступово, з дотриманням принципів правової визначеності, стандартів безпеки та управління змінами.

3.3. Адаптація міжнародного досвіду до вітчизняних реалій

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації, ефективне функціонування податкових органів залежить від рівня їх цифрової зрілості та здатності адаптувати новітні інформаційно-комунікаційні технології. Вивчення міжнародного досвіду цифровізації податкових служб є важливим етапом у реформуванні Державної податкової служби України, оскільки дозволяє виявити найкращі практики, інноваційні рішення та підходи до побудови прозорої, ефективної та сервісно-орієнтованої податкової системи.

Нижче декілька прикладів цифровізації податкових адміністрацій:

Естонія є світовим лідером у впровадженні електронного врядування. Естонська податкова та митна рада реалізувала платформу e-Tax/e-Customs, що дозволяє понад 95% громадян і підприємств подавати податкову звітність онлайн [37]. Сервіс повністю інтегрований із національною системою обміну даними X-Road, що забезпечує безпечну взаємодію між усіма державними установами.

У Польщі податкова адміністрація використовує платформи ePUAP (електронна платформа послуг публічної адміністрації) та Jednolity Plik Kontrolny (JPK) — уніфікований аудиторський файл, що містить структуру даних для податкової звітності підприємств. Усі великі підприємства зобов'язані щомісячно надсилати електронні звіти, що значно підвищує контроль за обігом фінансів.

У Великій Британії реалізовано програму Making Tax Digital (MTD), яка передбачає повний перехід на цифрову звітність для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Податкові декларації подаються через ліцензовані програмні

продукти, а податкові дані інтегруються в режимі реального часу з банківськими операціями.

Міжнародна практика свідчить, що цифрова трансформація податкових служб потребує: надійної нормативно-правової бази, розвиненої ІТ-інфраструктури, інституційної спроможності органів державної влади, високої цифрової грамотності населення, стратегічного планування та фінансування інновацій.

Міжнародний досвід цифровізації податкових органів є важливим аспектом у сучасному світі, де технології швидко розвиваються [41]. Для країн, які цікавляться адаптацією цих практик, важливо вивчати досвід інших країн та пристосовувати його до власних потреб.

Україна також має можливість використовувати цей міжнародний досвід для покращення своєї системи оподаткування. Перспективи адаптації міжнародного досвіду в Україні, а конкретно в Головному управлінні Державної податкової служби у Запорізькій області. Автоматизація податкової звітності. На базі Головного управління Державної податкової служби у Запорізької області можливе впровадження систем автоматичного формування звітності на основі фінансових даних, наданих через банківські та бухгалтерські системи, подібно до моделей Великої Британії та Австралії.

Розвиток API-сервісів. Необхідно розширити API-взаємодію між податковими органами та бізнесом, що дозволить інтегрувати електронні системи обліку підприємств із системами Державної податкової служби. Це забезпечить безперебійну передачу даних та мінімізує людський фактор.

Впровадження ризикоорієнтованої аналітики. На основі досвіду Південної Кореї, доцільно активніше використовувати штучний інтелект та Big Data для виявлення нетипових податкових поведінкових моделей. Це дозволить Головному

управлінню Державної податкової служби у Запорізькій області запобігати порушенням до моменту їх вчинення.

Уніфікована електронна ідентифікація. На зразок естонської системи e-ID, Україні варто розвивати Єдину систему ідентифікації платників податків, яка забезпечуватиме доступ до всіх електронних сервісів Державної податкової служби через один цифровий ключ.

Підвищення якості обслуговування платників. На основі зарубіжних практик, можна створити адаптивну платформу самообслуговування, де платники зможуть у зручному форматі подавати звітність, отримувати консультації та відстежувати статус своїх справ.

Міжнародний досвід цифровізації податкових органів свідчить про значний потенціал сучасних технологій у сфері адміністрування податків. Його адаптація до українських реалій, з урахуванням особливостей Головного управління Державної податкової служби у Запорізькій області, має стати основою для побудови ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої податкової системи. Ключовими передумовами успішного впровадження є політична воля, нормативна підтримка, інвестиції в IT-інфраструктуру та підвищення цифрової компетентності персоналу.

Процес адаптації міжнародного досвіду до умов України може включати в себе впровадження сучасних технологій у роботу податкових органів, покращення електронного збору і обробки фіскальних даних, а також навчання спеціалістів для роботи з новими інструментами та технологіями. Цифровізація податкових органів може стати ключовим чинником у вдосконаленні фіскальної системи України, сприяючи більш ефективному та прозорому збору податків [31, с. 22-23]. Країни, які досягли успіху в цифровізації податкового адміністрування, мали чітке бачення результатів, а також належну міжвідомчу координацію та взаємодію з бізнесом.

Україна вже здійснює певні кроки в напрямі цифровізації податкової сфери, зокрема через запуск електронного кабінету платника, впровадження програмного РРО, обмін даними з іншими органами влади через систему «Трембіта». Водночас ефективність цих ініціатив залишається обмеженою через такі чинники: відсутність єдиного стратегічного плану цифрової трансформації Державної податкової служби, фрагментарність IT-рішень, недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів, низький рівень цифрових навичок персоналу.

Міжнародний досвід цифровізації податкових органів демонструє значний потенціал для підвищення ефективності адміністрування, прозорості взаємодії з платниками податків і зниження рівня тіньової економіки [30, с. 12-15]. Україна може ефективно використати ці практики, за умови системного підходу до цифрової трансформації Державної податкової служби. Необхідно враховувати національні реалії, правову специфіку та технічну спроможність при адаптації зарубіжних моделей. Успішна реалізація таких змін сприятиме тому що буде збільшуватися довіра громадян до податкової системи та розвитку сучасного цифрового врядування в Україні.

ВИСНОВКИ

Електронний документообіг є ключовим елементом цифрової трансформації державного управління. Його впровадження дозволяє значно скоротити витрати часу та ресурсів на обробку, зберігання і передачу інформації, а також підвищити прозорість, ефективність та контроль управлінських процесів. Електронний документообіг виступає інструментом оптимізації внутрішньої організації органів влади і покращення сервісного обслуговування громадян.

Національне законодавство у сфері електронного документообігу ґрунтується на низці основоположних актів. Однак законодавству потрібна подальша адаптація до сучасних технологій, зокрема у сфері захисту даних, штучного інтелекту та хмарних сервісів.

Інформаційні технології в Державній податковій службі активно розвиваються: впроваджуються цифрові сервіси, функціонує електронний кабінет платника, розширюється використання програмного РРО, автоматизується обмін інформацією з іншими органами. Однак цифрова трансформація ускладнюється фрагментарністю ІТ-рішень, нестачею кваліфікованих кадрів і слабкою інтеграцією підсистем. Система потребує цілісного підходу до модернізації інфраструктури.

Державна податкова служба є прикладом органу, для якого впровадження електронного документообігу не є лише технічним нововведенням, а й інструментом підвищення фіскальної ефективності, прозорості та зменшення бюрократичного навантаження.

Процес цифровізації документообігу в Державній податковій службі відбувався поступово: від створення локальних систем до запровадження централізованих електронних платформ. Сьогодні активно використовуються сервіси Е-кабінету, система документообігу «АСКОД», обмін даними через систему «Трембіта».

Незважаючи на досягнутий прогрес у цифровізації, система електронного документообігу в Державній податковій службі характеризується рядом недоліків: надмірна складність, дублювання процесів, низька швидкість обробки інформації, а також проблеми з безпекою і сумісністю окремих компонентів. Ефективність залишається нижчою, ніж у європейських аналогів, що свідчить про потребу в глибшій оптимізації.

Оптимізація електронного документообігу має здійснюватися на основі комплексного підходу: автоматизації рутинних процесів, впровадження єдиної платформи, інтеграції міжвідомчих систем, перегляду нормативного забезпечення, а також впровадження моніторингових і аналітичних інструментів.

Штучний інтелект, машинне навчання, роботизована автоматизація процесів (RPA) можуть значно підвищити ефективність електронного документообігу шляхом автоматичного оброблення великого обсягу даних. Проте, паралельно необхідно посилити кібербезпеку систем, захист персональних даних та дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки (ISO 27001, NIST).

На сьогодні система електронного документообігу в Державній податковій службі має як досягнення (запуск електронного кабінету, цифровізація податкової звітності, інтеграція з іншими органами), так і низку недоліків — фрагментарність, застарілі технології, недостатню автоматизацію.

Для досягнення якісного рівня функціонування електронного документообігу в Україні доцільним є: впровадження інтелектуальних технологій, розширення міжвідомчої інтеграції, посилення кіберзахисту, орієнтація на європейські моделі цифрового врядування.

Запропоновані заходи дозволять не лише оптимізувати документообіг в Державній податковій службі в Запорізькій області, а й створити ефективну, прозору та клієнтоорієнтовану податкову систему, що відповідає вимогам сучасного цифрового суспільства.

У процесі дослідження проблематики електронного документообігу в Державній податковій службі України було проаналізовано нормативно-правову базу, вивчено поточний стан функціонування електронного документообігу, окреслено основні проблеми та запропоновано напрями вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

У рамках кваліфікаційної бакалаврської роботи було встановлено:

Електронний документообіг в Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області має позитивні результати впровадження, але характеризується фрагментарністю, недостатньою інтеграцією між підрозділами, обмеженим функціоналом деяких систем, а також потребує модернізації на рівні інформаційної безпеки.

У контексті цифровізації державних послуг електронний документообіг є ключовим елементом, без якого неможливо досягти ані прозорості управління, ані якісного сервісу для громадян і бізнесу. Його розвиток тісно пов'язаний з успішністю впровадження концепцій е-урядування, Smart Government та цифрової взаємодії між органами публічної влади.

Таким чином, вдосконалення електронного документообігу в Державній податковій службі України є не лише технічною або організаційною задачею, а стратегічним напрямом розвитку цифрової держави, що потребує комплексного підходу, ефективного управління змінами та стійкого політичного та управлінського супроводу. Запропоновані в роботі рекомендації можуть слугувати основою для реформування документообігу в Державній податковій службі та ширше — для удосконалення державного управління в цілому.

Проведене дослідження дозволило всебічно охарактеризувати сучасний стан електронного документообігу у Головному управлінні Державної податкової служби в Запорізькій області, виявити ключові недоліки у його функціонуванні, а також сформулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення цієї сфери.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/81> (дата звернення: 21.04.2025).
2. Бельська Т. В. Документообіг в публічному управлінні: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 40 с. URL: <https://bit.ly/3oCGdJs> (дата звернення: 13.04.2025).
3. Брич В. Я., Момот Є. В. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_104_95052646.pdf (дата звернення: 13.04.2025).
4. Бондаренко О. Законодавчі аспекти впровадження електронного документообігу в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 4. С. 41–47.
5. Верховна Рада України. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII.
6. Верховна Рада України. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 03.05.2025).
7. Верховна Рада України. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 05.07.1994 № 80/94-ВР.
8. Венгерук Н. П., Чубай В. О. Нормативне забезпечення електронного документообігу. *Агросвіт*. 2016. № 23. С. 61–64.

9. Величкевич М. Б., Мітрофан Н. В., Кунанець Н. Е. Електронний документообіг, тенденції та перспективи. *Інформаційні системи та мережі*. 2010. № 2 (689). С. 44–53.
10. Гаман П. І. Статус документаційного забезпечення у системі функцій державного управління та принципи його організації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_10_10 (дата звернення: 13.04.2025).
11. Головацька С. І. Системи електронного обліку і звітності підприємств: актуальні аспекти. *Підприємництво і торгівля*. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1063> (дата звернення: 03.05.2025).
12. Гончаренко Є. О. Сучасні моделі і методи проєктування і реалізації систем електронного документообігу. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 8. С. 78–84.
13. Домашенко С. В. Інформаційні технології в управлінні підприємством: електронний документообіг. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2013. № 2(3). С. 103–112.
14. Досмухамедов Б. Р. Аналіз загроз інформації систем електронного документообігу. *Комп'ютерне забезпечення та обчислювальна техніка*. 2009. № 6. С. 140–143.
15. Державна податкова служба України. Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
16. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Кібербезпека. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
17. European Commission. eGovernment Benchmark 2023 Report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (дата звернення: 04.05.2025).
18. Заводянський В. О. Захист інформації в електронному документообігу. Актуальні задачі сучасних технологій, VI МНТК. Тернопіль, 2017. С. 65–66.

19. Захарченко Н. В., Маслій Н. Д., Мамуненко М. С. Вплив електронного документообігу на ефективність діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 582–587.
20. Кіщенко О. В. Аналіз переваг та ризиків впровадження систем електронного документообігу. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2013. Вип. 88. С. 182–192.
21. Ковальчук К. А. Впровадження електронного документообігу в органах державної влади України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1234> (дата звернення: 03.05.2025).
22. Кравченко С. О., Кравченко О. О. Правові засади інформаційної безпеки державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2020. № 5 (1354). С. 92–96.
23. Кушніренко О. А. Інформаційні технології в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 123–126.
24. Мельник І. І. Інформаційна безпека електронного документообігу: загрози та способи їх нейтралізації. *Вісник ХНУВС*. 2020. № 3. С. 44–50.
25. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Цифрова держава. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 03.05.2025).
26. Назаренко В. В. Цифровізація державного управління в Україні: стан та перспективи. *Ефективність державного управління*. 2021. № 1 (66). С. 102–109.
27. Національне агентство з питань державної служби. Цифрова трансформація державного управління в Україні. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
28. Овчаренко С. М., Калашник О. О. Електронне урядування як інструмент підвищення ефективності державного управління. *Державне управління:*

удосконалення та розвиток. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1736> (дата звернення: 03.05.2025).

29. Осипенко Н. М. Організація електронного документообігу в органах публічної влади. *Інформаційне право України*. 2017. № 2. С. 33–38.

30. Панченко В. П. Цифрова трансформація державного управління в Україні: стратегічні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 12–15.

31. Пересада А. А. Цифрова економіка та електронне урядування: виклики та перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 19–27.

32. Положення про систему електронної взаємодії органів виконавчої влади, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606.

33. Руденко О. М. Впровадження електронного документообігу в органах публічної влади: проблеми та шляхи їх вирішення. *Право і безпека*. 2020. № 2. С. 75–81.

34. Савченко О. А. Електронний документообіг у публічному управлінні: організаційно-правові аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 1. С. 49–53.

35. Системи електронного документообігу в органах влади: досвід України та світу. Аналітична записка НІСД. Київ, 2020. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 03.05.2025).

36. Слободянюк О. В. Модернізація публічного управління в умовах цифрової трансформації. *Вісник НАДУ*. 2022. № 1. С. 101–106.

37. Стратегія цифрової трансформації фінансового сектору України. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 03.05.2025).

38. Стратегія цифрової трансформації податкової служби до 2026 року. ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).

39. Сухомлин О. М. Електронне урядування в Україні: проблеми розвитку та впровадження. *Сучасне управління*. 2019. № 2. С. 88–93.
40. Терещенко О. О. Електронний документообіг як складова цифровізації державного управління. *Наукові записки НАУ*. 2021. № 4. С. 42–47.
41. Український інститут майбутнього. Digital Ukraine: дорожня карта цифрового розвитку. URL: <https://uifuture.org> (дата звернення: 03.05.2025).
42. Урядовий портал. Електронні сервіси в податковій сфері. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
43. Хома І. Б. Організація діловодства в органах державної влади. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 176 с.
44. Швець В. П., Кривонос Р. А. Інформаційна безпека у сфері публічного управління. *Інформаційне право України*. 2020. № 3. С. 25–31.
45. Ярмиш Н. М., Якуба О. О. Сучасні виклики в управлінні інформаційними потоками органів влади. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 14–18.
46. Ясінська А. І. Електронний документообіг в публічному управлінні. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 55–59.