

УДК 336.225(477)

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-11

Головай Н. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0001-9597-0963

e-mail: nadyagolovay@gmail.com

Інститут комплаєнс-менеджера у податковому адмініструванні: можливості для підвищення добровільної сплати ПДВ

Анотація. У статті досліджено інститут комплаєнс-менеджера як новий елемент сучасної моделі податкового адміністрування в Україні та обґрунтовано його можливості щодо підвищення добровільної сплати податку на додану вартість. Актуальність теми зумовлена потребою переходу від переважно контрольної моделі податкового впливу до сервісно-аналітичного підходу, орієнтованого на попередження порушень, мінімізацію комплаєнс-ризиків і формування партнерської взаємодії між платниками податків та контролюючими органами. Встановлено, що комплаєнс-менеджер виконує консультативну, інформаційну, превентивну, комунікаційну та аналітичну функції, які у сукупності сприяють зниженню податкових ризиків, підвищенню якості податкового декларування, своєчасності сплати ПДВ і посиленню податкової дисципліни. Обґрунтовано, що запровадження цього інституту відповідає сучасним міжнародним підходам до co-operative compliance та узгоджується з напрямками цифрової трансформації податкового адміністрування в Україні. Водночас доведено, що результативність інституту комплаєнс-менеджера залежить від якості нормативного регулювання, рівня цифрової інтеграції податкових процедур, аналітичної інфраструктури ДПС і професійної підготовки відповідних фахівців. Зроблено висновок, що комплаєнс-менеджер має значний потенціал як інструмент підвищення добровільної сплати ПДВ, однак потребує подальшого розвитку й емпіричного оцінювання його практичної ефективності.

Ключові слова: податковий комплаєнс; комплаєнс-менеджер; податкове адміністрування; добровільна сплата податків; комплаєнс-ризиків; ризикоорієнтоване адміністрування; цифровізація; податкова дисципліна.

Holovai N. M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, West Ukrainian National University, Vinnytsia, Ukraine.

The Institution of the Compliance Manager in Tax Administration: Opportunities for Enhancing Voluntary vat Payment

Abstract. Introduction. This article examines the role of the compliance manager within the modern tax administration model in Ukraine, demonstrating its potential to increase voluntary value-added tax (VAT) payments. The topic's relevance is determined by the need to transition from a control-based tax administration model to a service-oriented, analytical approach that focuses on preventing violations, minimizing compliance risks, and fostering partnership-based interactions between taxpayers and tax authorities.

Purpose. This study aims to provide a theoretical basis for the nature, purpose, and role of the compliance manager institution within the tax administration system and to assess its potential to ensure the voluntary fulfillment of VAT obligations.

Results. The study employs general scientific and specialized research methods, such as analysis, synthesis, generalization, comparison, a systemic approach, and the logical interpretation of regulatory and analytical sources. The study establishes that the compliance manager performs advisory, informational, preventive, communicative, and analytical functions that contribute to reducing tax risks, improving the quality of tax reporting, ensuring timely VAT payment, and strengthening tax discipline when considered together. This article demonstrates that introducing this institution aligns with contemporary international approaches to cooperative compliance and the digital transformation of tax administration in Ukraine. At the same time, it has been proven that the effectiveness of the compliance manager institution depends on the quality of legal regulations, the degree to which tax procedures are digitally integrated, the analytical infrastructure of the State Tax Service, and the professional competence of relevant specialists.

Conclusions. While the compliance manager shows considerable potential for increasing voluntary VAT payment, further development and empirical assessment of its practical effectiveness are required.

Keywords: tax compliance; compliance manager; tax administration; voluntary tax payment; compliance risks; risk-based administration; digitalization; tax discipline.

JEL Classification: H25; H26; H83.

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнно-економічної нестабільності, цифровізації фіскального простору та посилення вимог до результативності податкового адміністрування особливої актуальності набуває пошук інструментів, здатних забезпечити не лише контроль за виконанням податкових обов'язків, а й формування стійкої моделі добровільного дотримання податкового законодавства. Для України це має принципове значення, оскільки податок на додану вартість залишається одним із ключових джерел формування доходів бюджету, а отже ефективність його адміністрування безпосередньо впливає на фінансову стійкість держави, можливості виконання соціальних зобов'язань та ресурсне забезпечення відновлювальних процесів. За таких умов особливої ваги набуває перехід від переважно каральної моделі податкового контролю до сервісно-аналітичної моделі, орієнтованої на попередження ризиків, підвищення податкової культури платників і зміцнення довіри між бізнесом та державою.

У цьому контексті інститут комплаєнс-менеджера слід розглядати як новий елемент інституційного забезпечення податкового комплаєнсу, спрямований на індивідуалізацію комунікації з платником податків, своєчасне виявлення потенційних ризиків, консультування щодо належного виконання податкових обов'язків і мінімізацію порушень у сфері адміністрування ПДВ. Водночас запровадження цього інституту породжує низку наукових і практичних питань, пов'язаних із визначенням його реального функціонального навантаження, оцінювання впливу на рівень добровільної сплати ПДВ, узгодженням консультативної та аналітичної складових діяльності, а також із виявленням його місця у загальній системі управління комплаєнс-ризиками. Саме тому наукове осмислення ролі комплаєнс-менеджера має безпосередній зв'язок із важливими практичними завданнями модернізації податкового адміністрування, зниження податкових ризиків, скорочення адміністративного навантаження на сумлінний бізнес, підвищення прозорості процедур адміністрування ПДВ та формування ефективної моделі партнерської взаємодії між контролюючими органами і платниками податків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика податкового комплаєнсу, ризикоорієнтованого адміністрування та інституційних механізмів забезпечення добровільного виконання податкових обов'язків останніми роками набула вагомого значення у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. В українському науково-практичному полі важливими орієнтирами є положення Національної стратегії доходів до 2030 року, в якій акцентовано необхідність переходу до системного управління податковими ризиками, розвитку аналітичних інструментів Державної податкової служби (далі – ДПС), сегментації платників і посилення сервісної складової податкового

адміністрування [15]. Водночас у вітчизняних дослідженнях основну увагу зосереджено переважно на організаційно-правових засадах функціонування системи комплаєнс-ризиків. Зокрема, О. В. Мащенко та Ю. П. Козаченко наголошують на необхідності уточнення понятійного апарату податкового комплаєнсу, належного нормативного оформлення механізмів управління комплаєнс-ризиками та правового статусу комплаєнс-менеджера [9]. Доповнюють цей науковий контекст і дослідження, присвячені трансформації податкової політики в умовах воєнного часу, у яких обґрунтовується потреба в адаптації інструментів адміністрування до нових економічних і фіскальних викликів [7].

У зарубіжних публікаціях домінує підхід, відповідно до якого рівень добровільного виконання податкових обов'язків безпосередньо залежить від інституційної спроможності податкової адміністрації, якості її сервісів і рівня довіри платників. Так, К. Ваєр, Р. Барра та Ж. С. Бенітез доводять, що підвищення ефективності податкової адміністрації сприяє скороченню податкових розривів і зростанню фіскальної віддачі, зокрема у сфері ПДВ [1]. У документах ОЕСР розвинено концепцію co-operative compliance, згідно з якою належно організована система внутрішнього податкового контролю платника, відкритий обмін інформацією та співпраця з податковими органами створюють підґрунтя для зниження трансакційних витрат, мінімізації конфліктності податкових відносин і підвищення податкової визначеності [5; 6]. У цьому контексті персоналізована взаємодія з платником розглядається як практичний інструмент реалізації партнерської моделі податкового адміністрування.

Окремий напрям сучасних досліджень охоплює оцінювання впливу цифрових рішень і поведінкових стимулів на добровільну сплату ПДВ. Зокрема, А. Лієс, М. Жусте, Н. Мусоке та Ж. Окелло Айо на прикладі Уганди обґрунтовують, що електронне інвойсування підвищує прозорість операцій, зводить до мінімуму можливості для викривлення податкових зобов'язань і сприяє залученню нових платників до системи адміністрування ПДВ [4]. Своєю чергою, К. Булуба, О.-Н. Фьелдстад, О. М. Наваб, І. Н. Сюрсен та В. Сомвілль, досліджуючи досвід Танзанії, доводять, що стимулювання попиту на фіскальні чеки з боку споживачів може позитивно впливати на рівень декларування продажів і сум ПДВ, хоча ефективність таких заходів залежить від їх поєднання з ширшими інституційними та контрольними механізмами [2]. Водночас оцінювання британської моделі temporary Customer Compliance Manager засвідчило, що закріплення за бізнесом персонального фахівця з податкової взаємодії поліпшує комунікацію з податковим органом, знижує адміністративне навантаження та сприяє зміцненню довіри до податкової служби [3].

Разом із тим, незважаючи на наявність вагомих теоретичних і емпіричних напрацювань, у сучасній літературі недостатньо розкрито прикладний потенціал інституту комплаєнс-менеджера саме у сфері адміністрування ПДВ в Україні. Потребують подальшого дослідження його функціональне призначення в системі управління комплаєнс-ризиками, вплив на своєчасність декларування і сплати ПДВ, можливості запобігання податковим порушенням, а також роль у формуванні сталої партнерської взаємодії між платником податків і контролюючим органом [8; 10; 13; 16; 17]. Саме це зумовлює доцільність поглибленого дослідження інституту комплаєнс-менеджера як інструменту підвищення добровільної сплати ПДВ в умовах сучасної трансформації податкового адміністрування.

Попри помітне зростання кількості досліджень із проблематики податкового комплаєнсу, ризикоорієнтованого адміністрування та цифровізації фіскальних процедур, у науковій літературі недостатньо розкрито прикладний потенціал інституту комплаєнс-менеджера у сфері адміністрування ПДВ в Україні [1; 4; 5; 6; 9; 15]. Наявні праці переважно зосереджені на загальних засадах податкового комплаєнсу, управлінні податковими ризиками та впливі цифрових інструментів на податкову дисципліну [2; 3; 4]. Водночас потребують подальшого дослідження функціональне призначення комплаєнс-менеджера, його роль у запобіганні комплаєнс-ризикам, вплив на своєчасність декларування і сплати ПДВ та місце в системі партнерської взаємодії між платником податків і контролюючим органом [8; 10; 16]. Саме ця невирішена частина проблеми становить предмет даного дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності, функціонального призначення та ролі інституту комплаєнс-менеджера у системі податкового адміністрування, а також визначення його можливостей щодо підвищення добровільної сплати податку на додану вартість в Україні. Для досягнення поставленої мети передбачено: розкрити нормативно-інституційні засади функціонування інституту комплаєнс-менеджера; охарактеризувати його основні функції у сфері адміністрування ПДВ; оцінити потенціал цього інструменту у зниженні податкових ризиків, посиленні податкової дисципліни та розвитку партнерської взаємодії між платниками податків і контролюючими органами; окреслити напрями подальшого вдосконалення його практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній парадигмі податкового адміністрування комплаєнс розглядається як інституційно організована система заходів і процедур, спрямованих на підвищення рівня добровільного виконання платниками податків податкових та інших обов'язків,

а також на зменшення ймовірності виникнення податкового ризику [11]. Такий підхід відображає зміну акцентів у діяльності податкових органів: від переважно контрольної та каральної моделі до сервісно-аналітичної моделі, у якій пріоритет надається попередженню порушень, своєчасному виявленню ризиків і формуванню належної податкової поведінки платника [10; 15]. На нормативному рівні ця логіка узгоджується з положеннями Податкового кодексу України, де комплаєнс пов'язується з добровільністю виконання обов'язків та ризикоорієнтованим впливом з боку контролюючих органів [11].

Методологічною основою інституціоналізації комплаєнс-підходу в Україні стала Національна стратегія доходів до 2030 року, яка передбачає впровадження системного управління податковими ризиками, інтеграцію аналітичних інструментів у діяльність ДПС, сегментацію платників та розвиток сервісних форм взаємодії з бізнесом [15]. У розвиток цих положень постановою Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 854 було започатковано експериментальний проєкт щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в ДПС [14]. Його зміст полягає не лише в уніфікації підходів до ідентифікації та оцінювання ризиків, а й у переході до більш адресного, аналітично обґрунтованого впливу на податкову поведінку платників [10; 14]. Відповідно, комплаєнс-ризиками починають розглядатися як об'єкт системного управління, а не лише як підстава для подальшого податкового контролю [14; 15].

У межах зазначеної трансформації особливого значення набуває інститут комплаєнс-менеджера, правові засади функціонування якого конкретизовано наказом ДПС України від 31.10.2024 № 788 [13]. Цим документом визначено порядок організації діяльності комплаєнс-менеджера, передбачено його закріплення за платником податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства, а також встановлено вимоги до технічного, організаційного та кадрового забезпечення такої взаємодії [13]. Отже, комплаєнс-менеджер виступає не допоміжним елементом комунікації, а окремим інструментом реалізації комплаєнс-орієнтованого адміністрування, який поєднує консультативну, інформаційну та превентивну складові [12; 13].

Функціональне призначення комплаєнс-менеджера найбільш виразно проявляється у сфері адміністрування ПДВ, де податкові ризики мають комплексний характер і безпосередньо впливають на фіскальну ефективність. Саме в цій сфері критичними є своєчасність реєстрації платника, подання звітності, достовірність декларування податкових зобов'язань, реєстрація податкових накладних, повнота сплати податку та відсутність податкового боргу [11; 16]. У цьому зв'язку комплаєнс-менеджер забезпечує не

лише надання консультацій, а й раннє інформування платника про наявну у контролюючого органу податкову інформацію, яка може свідчити про ризики у його діяльності, а також про строки виконання ключових податкових обов'язків [8; 13; 17]. Такий формат взаємодії посилює превентивну функцію адміністрування ПДВ і створює умови для самостійного усунення платником потенційних порушень до моменту їх трансформації у податковий спір або фінансові санкції [8; 13].

З огляду на багатофункціональний характер діяльності комплаєнс-менеджера, доцільно узагальнити основні напрями його впливу на податкову поведінку платника ПДВ, а також окреслити очікувані ефекти як для платника податків, так і для держави. Це дає змогу більш системно представити місце даного інституту в сучасній моделі комплаєнс-орієнтованого податкового адміністрування (табл. 1).

Таблиця 1 Комплаєнс-менеджер як інструмент підвищення добровільної сплати ПДВ

Складова впливу	Зміст впливу	Очікуваний ефект для платника	Очікуваний ефект для держави
Консультативна	Надання роз'яснень щодо порядку декларування ПДВ, реєстрації податкових накладних, виконання податкових обов'язків	Зменшення ймовірності помилок у податковому обліку та звітності	Скорочення кількості порушень і підвищення якості адміністрування ПДВ
Інформаційна	Своєчасне інформування про строки подання звітності, сплати податкових зобов'язань, наявні податкові ризики	Підвищення рівня обізнаності та податкової дисципліни	Зменшення випадків несвоєчасного декларування і сплати ПДВ
Превентивна	Попередження можливих порушень і надання рекомендацій щодо їх недопущення або усунення	Можливість своєчасного коригування податкової поведінки	Мінімізація комплаєнс-ризиків і запобігання втратам бюджету
Комунікаційна	Забезпечення персоналізованої взаємодії між платником податків і контролюючим органом	Спрощення комунікації та підвищення довіри до податкової служби	Формування партнерської моделі податкового адміністрування
Аналітична	Використання податкової інформації для виявлення ризикових аспектів діяльності платника	Отримання своєчасних сигналів про потенційні проблеми у сфері ПДВ	Підвищення адресності податкового супроводу та ефективності управління ризиками

Джерело: сформовано на основі джерел [8; 9; 13; 17]

Узагальнення функціональних характеристик комплаєнс-менеджера дає підстави розглядати його як інструмент, що поєднує консультативний, інформаційний, превентивний, комунікаційний та аналітичний вплив на податкову поведінку платника. Саме така багатофункціональність створює передумови для підвищення добровільної сплати ПДВ, зниження податкових ризиків і посилення партнерської взаємодії між платниками податків та контролюючими органами.

Змістовно діяльність комплаєнс-менеджера пов'язана з чотирма базовими групами податкових ризиків, що виокремлюються у системі управління комплаєнс-ризиками: ризиком реєстрації, ризиком звітності, ризиком сплати та ризиком декларування [16]. Така класифікація має важливе прикладне значення для адміністрування ПДВ, оскільки дає можливість системно структурувати проблемні зони податкової поведінки платника та застосовувати до них не лише контрольні, а й консультаційно-превентивні заходи [14; 16]. Відповідно, інститут комплаєнс-менеджера органічно вбудовується в архітектуру ризикоорієнтованого адміністрування, де основною метою є не фіксація вже вчинених порушень, а попередження втрат бюджету через

своєчасне реагування на ознаки недотримання податкового законодавства [10; 14; 16].

Водночас значення інституту комплаєнс-менеджера не обмежується лише процедурним супроводом платника. Його запровадження відображає ширший перехід до моделі партнерської взаємодії між державою та бізнесом, яка ґрунтується на довірі, передбачуваності та інформаційній відкритості. У цьому аспекті український підхід узгоджується з міжнародною концепцією co-operative compliance, розвиненою в документах ОЕСР, де наголошується на важливості внутрішнього податкового контролю, своєчасного обміну інформацією та зниження трансакційних витрат у відносинах між платником і податковою адміністрацією [5; 6]. Подібний зміст має і британський досвід функціонування моделі temporary Customer Compliance Manager, оцінювання якої засвідчило позитивний вплив персоналізованого супроводу на якість комунікації, рівень довіри до податкового органу та зменшення адміністративного навантаження для бізнесу [3]. Отже, український інститут комплаєнс-менеджера доцільно розглядати як інструмент адаптації міжнародних практик со-

operative compliance до національного податкового середовища [3; 5; 6].

Поряд із цим, потенціал інституту комплаєнс-менеджера у підвищенні добровільної сплати ПДВ значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості податкового адміністрування. Зарубіжні дослідження свідчать, що використання цифрових інструментів – зокрема електронного інвойсування, автоматизованого аналізу даних та поведінкових стимулів до фіскалізації операцій – сприяє підвищенню прозорості податкової бази, зменшенню можливостей для викривлення зобов'язань і розширенню кола сумлінних платників [1; 2; 4]. У цьому контексті комплаєнс-менеджер може виступати важливою ланкою між цифровими системами ДПС та практичною поведінкою платника, забезпечуючи не лише доступ до релевантної інформації, а й її коректне тлумачення, комунікацію щодо ризиків та рекомендації щодо їх мінімізації [3; 13; 17]. Саме тому ефективність цього інституту доцільно пов'язувати не лише з якістю нормативного регулювання, а й із глибиною цифрової інтеграції комплаєнс-процедур у загальну систему адміністрування ПДВ [4; 5; 6].

Разом із тим функціонування інституту комплаєнс-менеджера в Україні супроводжується низкою обмежень. Насамперед ідеться про потребу в подальшому нормативному уточненні його статусу, меж повноважень, процедур взаємодії з платниками та місця у загальній системі управління комплаєнс-ризиками. На це слушно звертають увагу О. В. Мащенко та Ю. П. Козаченко, які підкреслюють необхідність більш чіткого правового та

організаційного оформлення даного інституту [9]. Крім того, без належної аналітичної інфраструктури, якісної підготовки персоналу та прозорих критеріїв відбору платників персоналізований формат супроводу може не забезпечити очікуваного фіскального ефекту [9; 13; 15]. Тому подальший розвиток інституту комплаєнс-менеджера має бути пов'язаний із удосконаленням нормативної бази, розвитком цифрових інструментів аналізу ризиків, підвищенням кваліфікації працівників ДПС та впровадженням механізмів регулярного оцінювання результативності такого інструменту в контексті добровільної сплати ПДВ [9; 13–15].

Висновки. Отже, інститут комплаєнс-менеджера є важливим інструментом модернізації податкового адміністрування в Україні, спрямованим на посилення добровільного виконання податкових обов'язків, зниження комплаєнс-ризиків і розвиток партнерської взаємодії між платником податків та контролюючим органом [10; 13–15]. У сфері ПДВ його значення полягає у поєднанні консультативної, інформаційної та превентивної функцій, що відповідає сучасним міжнародним підходам до co-operative compliance [3; 5; 6]. Водночас ефективність цього інституту залежить від якості нормативного регулювання, цифрової інфраструктури та аналітичного забезпечення податкової служби [1; 4; 9; 13]. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням реального впливу комплаєнс-менеджера на рівень добровільної сплати ПДВ, мінімізацію податкових ризиків і результативність ризикоорієнтованого адміністрування [1–4; 13; 16; 17].

Література:

1. Baer K., Barra P., Benitez J. C. Closing the Gap: How Tax Administration Performance Shapes Compliance. *IMF Working Paper*. 2025. WP/25/209. Washington, DC: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wp25209.pdf> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Buluba K., Fjeldstad O.-H., Nawab O. M., Sjursen I. H., Somville V. The Power of Receipts: Enhancing VAT Compliance in Tanzania through Customer Incentives. *CMI Brief*. 2025. No. 2025:04. Bergen: Chr. Michelsen Institute. URL: <https://www.cmi.no/publications/9608-the-power-of-receipts-enhancing-vat-compliance-in-tanzania-through-customer-incentives> (дата звернення: 11.03.2026).
3. HM Revenue & Customs. *tCCM Evaluation Qualitative Research Report*. London: HMRC, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/tccm-evaluation-qualitative-research/tccm-evaluation-qualitative-research-report> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Lees A., Joust M., Musoke N., Okello Ayo J. The Panopticon Taxman: The Impact of E-invoicing on VAT Compliance in Uganda. *WIDER Working Paper*. 2025. No. 112. Helsinki: UNU-WIDER. URL: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/Publications/Working-paper/PDF/wp2025-112-panopticon-taxman-impact-invoicing-VAT-compliance-Uganda.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
5. OECD. *2024 Progress Report on Tax Co-operation for the 21st Century: OECD Report for the G7 Finance Ministers and Central Bank Governors*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/24adfedf-en> (дата звернення: 18.03.2026).
6. OECD. *Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*. Paris: OECD Publishing, 2016. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264253384-en> (дата звернення: 06.04.2026).
7. Головай Н. М. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 16–22. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286572/280515> (дата звернення: 15.03.2026).
8. Комплаєнс-менеджер – особистий податковий консультант платника податків. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. 01.04.2026. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/996570.html> (дата звернення: 19.03.2026).

9. Машченко О. В., Козаченко Ю. П. Організаційно-правові аспекти впровадження системи управління податковими комплаєнс-ризиками: сучасні проблеми та шляхи вирішення. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 82–89. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/2_2024.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
10. Мета запровадження системи управління комплаєнс-ризиками. Західне міжрегіональне управління ДПС по роботі з великими платниками податків. 02.04.2026. URL: <https://wvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/996953.html> (дата звернення: 22.03.2026).
11. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 21.03.2026).
12. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства : Закон України від 18.06.2024 № 3813-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3813-20> (дата звернення: 20.03.2026).
13. Про організацію діяльності комплаєнс-менеджера з платником податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: наказ Державної податкової служби України від 31.10.2024 № 788. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/79181.html> (дата звернення: 19.03.2026).
14. Про реалізацію експериментального проєкту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі : постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 854. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/854-2024-%D0%BF> (дата звернення: 28.03.2026).
15. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-strategii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 28.03.2026).
16. Система управління комплаєнс-ризиками: чотири основні види ризиків. Головне управління ДПС у Харківській області. 09.03.2026. URL: <https://kh.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/988778.html> (дата звернення: 02.04.2026).
17. Щодо взаємодії платника податків з комплаєнс-менеджером. Головне управління ДПС у Закарпатській області. 30.03.2026. URL: <https://zak.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/995679.html> (дата звернення: 02.04.2026).

References:

1. Baer, K., Barra, P., & Benitez, J. C. (2025). *Closing the gap: How tax administration performance shapes compliance*. IMF Working Paper, WP/25/209. Washington, DC: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpiea2025209.pdf>
2. Buluba, K., Fjeldstad, O.-H., Nawab, O. M., Sjursen, I. H., & Somville, V. (2025). *The power of receipts: Enhancing VAT compliance in Tanzania through customer incentives*. CMI Brief, 2025(04). Bergen: Chr. Michelsen Institute. <https://www.cmi.no/publications/9608-the-power-of-receipts-enhancing-vat-compliance-in-tanzania-through-customer-incentives>
3. HM Revenue & Customs. (2023). *tCCM evaluation qualitative research report*. London: HMRC. <https://www.gov.uk/government/publications/tccm-evaluation-qualitative-research/tccm-evaluation-qualitative-research-report>
4. Lees, A., Jousté, M., Musoke, N., & Okello Ayo, J. (2025). *The Panopticon taxman: The impact of e-invoicing on VAT compliance in Uganda*. WIDER Working Paper, 112. Helsinki: UNU-WIDER. <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/Publications/Working-paper/PDF/wp2025-112-panopticon-taxman-impact-einvoicing-VAT-compliance-Uganda.pdf>
5. OECD. (2024). *2024 progress report on tax co-operation for the 21st century: OECD report for the G7 finance ministers and central bank governors*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/24adfedf-en>
6. OECD. (2016). *Co-operative tax compliance: Building better tax control frameworks*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/9789264253384-en>
7. Holovai, N. M. (2023). Tax policy and peculiarities of its implementation under wartime conditions. *Ekonomichni horyzonty*, 3(25), 16–22. <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286572/280515> [in Ukrainian].
8. *Compliance manager as a taxpayer's personal tax consultant*. (2026, April 1). Main Department of the State Tax Service in Dnipropetrovsk region. <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/996570.html> [in Ukrainian].
9. Mashchenko, O. V., & Kozachenko, Yu. P. (2024). Organizational and legal aspects of implementing the system of tax compliance risk management: Current problems and ways of solving them. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 82–89. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/2_2024.pdf [in Ukrainian].
10. *The purpose of implementing the tax compliance risk management system*. (2026, April 2). Western Interregional Department of the State Tax Service for Work with Large Taxpayers. <https://wvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/996953.html> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, December 2). *Tax Code of Ukraine No. 2755-VI*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>.
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024, June 18). *Law of Ukraine on amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the specifics of tax administration during martial law for taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation No. 3813-IX*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/3813-20>.
13. State Tax Service of Ukraine. (2024, October 31). *On the organization of activities of the compliance manager with a taxpayer having a high level of voluntary compliance with tax legislation: Order of the State Tax Service of Ukraine No. 788*. <https://tax.gov.ua/diyalnist/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/79181.html>.
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024, July 25). *On the implementation of the experimental project on the functioning of the tax risk (compliance risk) management system in the State Tax Service: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 854*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/854-2024-%D0%BF>.

15. Government portal. (2023, December 27). *On approval of the National Revenue Strategy up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine* No. 1218-r. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223>.
 16. *Tax compliance risk management system: Four main types of risks*. (2026, March 9). Main Department of the State Tax Service in Kharkiv region. <https://kh.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/988778.html> [in Ukrainian].
 17. *On the interaction of a taxpayer with a compliance manager*. (2026, March 30). Main Department of the State Tax Service in Zakarpattia region. <https://zak.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/995679.html> [in Ukrainian].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License