



**Вплив цифрових технологій на формування управлінських
компетенцій фахівців податкової сфери**

Чвертко Людмила Андріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2788-6991>

Подзігун Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57199329492>,
<https://orcid.org/0000-0003-1219-081X>

Вінницька Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6402-6451>

Прийнято: 18.02.2025| Оpubліковано: 28.02.2025

***Анотація.** В статті розглядається трансформація податкових відносин в епоху цифрових технологій, з наголосом на змінах у вимогах до компетенцій фахівців у сфері оподаткування. Метою статті є обґрунтування закономірностей зміни вимог до компетенцій та професійних*



ролей фахівців, задіяних у процесі оподаткування, у зв'язку з розвитком інформаційних технологій. Для реалізації поставлених у статті завдань використано загальнонаукові та спеціальні **методи** пізнання сутності явищ, а саме: абстрактно-логічний метод — для теоретичних узагальнень, визначення основних понять і категорій; метод порівняльного аналізу — для аналізу різних підходів до розвитку цифрових компетенцій, зокрема у фінансовій та податковій сферах; емпіричний аналіз — для оцінки реальних тенденцій на ринку праці, зокрема, попиту на фахівців з обліку, аудиту та оподаткування, а також оцінки впливу цифровізації на податкові процеси та бізнес; системний підхід — для окреслення перспектив інноваційного розвитку управлінських компетенцій в умовах цифровізації економіки тощо.

Результати дослідження підкреслюють важливість цифрової компетентності для бізнесу в умовах невизначеності та динамічного розвитку сучасного світу, наголошують на розриві між наявним рівнем навичок та очікуваннями роботодавців. Доводять, що успішне впровадження цифрових інструментів у податковий менеджмент вимагає не лише зосередженості на технічних аспектах, але й розуміння їхнього впливу на організаційну структуру та процеси прийняття рішень. Звертають увагу на необхідності перегляду наявних та виникнення нових професійних ролей у фахівців, особливо у сфері податкового менеджменту, для ефективного управління податковими ризиками.

У статті зроблено **висновки**, що з огляду на цифрову трансформацію у сфері оподаткування, а також зростання попиту на висококваліфікованих спеціалістів, нагальною є потреба постійного розвитку когнітивних та «м'яких» навичок, цифрової грамотності фахівців в галузі бухгалтерського обліку, аудиту та податків. Зростання ролі цифрової компетентності в податкових відносинах зумовлює необхідність безперервного навчання, професійного розвитку та адаптації фахівців, залучених до податкових відносин. Компаніям важливо адаптувати організаційні структури та



розробляти надійні системи внутрішнього контролю для забезпечення ефективного управління даними та реагування на виклики й можливості, пов'язані зі стрімким розвитком цифрових технологій.

Ключові слова: *цифрова компетентність, податкові взаємовідносини, цифровізація, управлінські компетенції, бізнес-середовище, податковий менеджмент, інформаційні технології, ринок праці, цифрова трансформація, комплаєнс.*

The effect of digital technologies on the development of managerial competencies of tax professionals

Liudmyla Chvertko

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2788-6991>

Svitlana Podzihun

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Management and Business Administration, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1219-081X>, <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57199329492>

Oksana Vinnytska

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6402-6451>

Abstract. *The article examines the transformation of tax relations in the digital age, with an emphasis on changes in the requirements for the competencies*



of tax professionals. The **purpose** of the article is to substantiate the patterns of changes in the requirements to the competencies and professional roles of specialists involved in the taxation process due to the development of information technologies.

To achieve the tasks set out in the article, the author uses general scientific and special **methods** of cognition of the essence of phenomena, namely: the abstract and logical method - for theoretical generalizations, definition of basic concepts and categories; the method of comparative analysis - for analyzing different approaches to the development of digital competencies, in particular in the financial and tax areas; empirical analysis - for assessing real trends in the labor market, in particular, the demand for accounting, audit and taxation specialists, as well as assessing the impact of digitalization on tax processes and business; a systematic approach to outline the prospects for innovative development of managerial competencies in the context of the digitalization of the economy, etc.

The research **results** emphasize the importance of digital competence for business in the context of uncertainty and dynamic development of the modern world, and highlight the gap between the existing level of skills and employers' expectations. The authors prove that successful implementation of digital tools in tax management requires not only a focus on technical aspects, but also an understanding of their impact on the organizational structure and decision-making processes. The author emphasizes the need to review existing and emerging professional roles of specialists, especially in the field of tax management, for effective tax risk management.

The article **concludes** that, given the digital transformation in the field of taxation, as well as the growing demand for highly qualified specialists, there is an urgent need for continuous development of cognitive and soft skills, digital literacy of specialists in the field of accounting, auditing and taxation. The growing role of digital competence in tax relations necessitates continuous training, professional development and adaptation of specialists involved in tax relations. It is important for companies to adapt their organizational structures and develop reliable internal



control systems to ensure effective data management and respond to the challenges and opportunities associated with the rapid development of digital technologies.

Keywords: *digital competence, tax relations, digitalization, managerial competencies, business environment, tax management, information technologies, labor market, digital transformation, compliance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний світ характеризується високим рівнем мінливості, непередбачуваності, складності та амбівалентності. Чим більш невизначеним є середовище, в якому функціонує компанія, тим більше її менеджери прагнуть знайти стабільність та визначеність. Невизначеність призводить до зростання почуття невпевненості як серед окремих осіб, так і в ділових колах, що, своєю чергою, стимулює розвиток конкурентного мислення.

Ефективність функціонування бізнесових структур у таких умовах залежить від врахування тенденцій економічного розвитку, доступних технічних і технологічних рішень, а також своєчасного формування відповідних компетенцій і навичок персоналу. Лише за умови адаптації до змін та інноваційного розвитку компанії можуть підтримувати свою конкурентоздатність у нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В добу стрімкого технологічного прогресу та інформатизації питання цифрової компетентності набуває особливої актуальності та стає предметом гострої дискусії.

Проблематика розвитку цифрової компетентності як важливого чинника формування якості людського капіталу, а також як домінанти професійної діяльності сучасних менеджерів та лідерської характеристики досліджувалася такими науковцями, як О. Герасименко та А. Демченко [1], А. Зелінська, Л. Тарасович та С. Лавриненко [2], В. Куйбіда, О. Петроє, Л. Федулова та



Г. Андрощук [3], А. Ferrari (А. Феррарі) [4], М.-Х. Ванг, Ч.-Ч. Чен, К.-І. Чен та Х.-В. Ло (М.-Н. Wang, С.-С. Chen, К.-У. Chen, Н.-В. Lo) [5] та ін.

Дослідження українських та закордонних вчених показують, що в сучасному мінливому середовищі потреба в фізичних навичках працівників поступово зменшується, натомість зростає попит на фахівців із розвиненими когнітивними, «м'якими навичками» та цифровими компетенціями. Як зазначає І. Ткачук, сучасний ринок праці висуває до фахівців вимоги, що включають дві складові: професійну та особистісну [6]. Зокрема, компетентність фахівця вимагає постійного «тримання руки на пульсі» змін у всіх сферах господарської діяльності, що передбачає проведення постійного моніторингу та врегулювання кризових явищ соціально-економічного характеру на основі використання отриманих знань, наявних умінь через інтелектуальну, пізнавальну, практичну діяльність. Важливо зазначити, що вимоги до фахівців можуть відрізнятися залежно від сфери діяльності та конкретної компанії. Деяким компаніям потрібні фахівці широкого профілю, а іншим — професіонали в одній вузькій сфері. Головна вимога до професіонала — це постійний розвиток та адаптація до змін. Він повинен бути обізнаним з діяльністю своєї компанії, цікавитися актуальними питаннями економіки та політики, стежити за змінами в законодавстві та постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Реальністю нинішньої управлінської діяльності, як засвідчує теорія та переконує практика, стала необхідність володіння широким спектром менеджерських компетенцій, домінантами серед яких, є стратегічне мислення; критичне та аналітичне мислення; гнучкість; далекоглядність; управління невизначеністю та ризиками; знання специфіки ділової культури різних країн та народів; цифрова грамотність; креативне мислення [1]. Дослідження закордонних авторів виділяють п'ять основних критеріїв, що мають найбільший вплив на керівників у фінансовій галузі: далекоглядність та креативність, критичний аналіз та судження, стратегічне бачення, командна



робота та здатність до міжособистісного діалогу. Усвідомлення важливості цих критеріїв дає змогу керівникам розробляти цілеспрямовані стратегії вдосконалення компетенцій лідерів фінансової галузі. Наприклад, компанії можуть пропонувати освітні та розвиваючі тренінги, такі, як мозковий штурм, розвиток логічного мислення та аналітичних навичок, щоб покращити розуміння та бачення своїх менеджерів. Враховуючи концепцію цифрової трансформації, результати досліджень підкреслюють необхідність розвитку динамічних лідерських компетенцій, які вправно реагують на виклики та можливості, що виникають у фінансовому ландшафті, який швидко змінюється. [5]

Уповільнення та непередбачуваність розвитку економіки створюють розрив між наявними можливостями та вимогами до компетенцій управлінців. Це робить актуальним дослідження управлінських компетенцій, необхідних для ефективної діяльності сучасних менеджерів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

В умовах цифровізації податкових відносин наукового обґрунтування потребує питання набуття управлінським персоналом організації необхідних нових знань та навичок. Впровадження цифрових інструментів вимагає від менеджерів не лише розуміння принципів їхньої роботи, а й уміння ефективно застосовувати ці технології для оптимізації податкових процесів, мінімізації ризиків та забезпечення відповідності діяльності організації вимогам податкового законодавства. Окрім цього актуальним є питання ефективного управління змінами, що відбуваються в бізнес-середовищі, та створення умов для більш прозорості та зручної взаємодії з податковими органами. Досягнення цих цілей неможливе без належної підготовки управлінського персоналу до роботи з новими технологіями. Запропоноване дослідження спрямоване на розв'язання окресленої проблеми через обґрунтування зростаючої ролі цифрової компетентності представників сторін податкових відносин, а також визначення практичних рекомендацій щодо ефективного реагування бізнесу



та державних органів на виклики й можливості, що виникають у зв'язку з цифровою трансформацією у сфері оподаткування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування закономірностей зміни вимог до компетенцій та професійних ролей фахівців, задіяних у процесі оподаткування, у зв'язку з розвитком інформаційних технологій. Для досягнення цієї мети визначено низку завдань:

1. Визначити зміни у вимогах до компетенцій управлінського персоналу в умовах цифровізації податкових відносин.
2. Обґрунтувати роль цифрової компетентності менеджерів організації в мінімізації податкових ризиків.
3. Окреслити практичні рекомендації щодо адаптації бізнесу та державних органів до цифрової трансформації у сфері оподаткування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток технологій та інновації підвищують попит на навички вищого рівня та прискорюють темпи змін у попиті на професійні навички. Компетенції в галузі STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics, *укр.* наука, технології, інженерія та математика) та ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології) є важливими не лише для висококваліфікованих спеціалістів, які роблять внесок в інновації, дослідження та розробки, але й для кваліфікованих працівників, які забезпечують експлуатацію та обслуговування нових технологій [7]. Зі стрімким розвитком нових цифрових технологій багато країн намагаються використати потенціал зростання можливостей штучного інтелекту, розробляючи і часто впроваджуючи спеціальну галузеву політику, орієнтовану на місцеві цифрові екосистеми [8].

Як відомо, цифрові компетенції — це сукупність знань, умінь, особистісних якостей і моделей поведінки, необхідних людині для використання ІКТ та цифрових технологій для досягнення цілей в процесі життєдіяльності. Компетенції у сфері цифрових технологій, на думку дослідників, слід сприймати «не лише як знання, що мають відношення до



технічних навичок, а і як знання, більшою мірою зосереджені на когнітивних, соціальних та емоційних аспектах роботи і життя в цифровому середовищі» [3]. Цифрова компетентність визначається науковцями, як багатогранний процес, що розвивається і постійно змінюється з появою нових технологій [4].

Для подолання ризиків невизначеності в тлумаченні податкового законодавства в поєднанні зі складністю та динамічністю податкових вимог, чимало підприємств прагнуть мати окрему функцію податкового менеджменту, роль якої полягає в реалізації своїх податкових інтересів.

Податкові відносини характеризуються певним внутрішнім конфліктом між інтересами платників податків і податкових органів, як представників інтересів держави, який постійно підтримується через обмеженість обсягів надходжень до бюджету. На думку Г. Кучерової, «масштаби та сценарії розвитку будь-якого податкового конфлікту обмежуються рівнем податкової свідомості суб'єктів оподаткування та моментом набрання чинності прийнятого рішення щодо предмету його виникнення» [9, с. 157]. З огляду на це, науковці вважають, що податкове планування слід розглядати через призму протистояння між платником податків, з одного боку, та фіскальними органами — з іншого [10]. Податкове планування виконує функцію регулятора управлінських процесів підприємства, «так як мінімізація і оптимізація податків не завжди відповідають стратегічним потребам господарюючого суб'єкта» [10, с. 35].

Водночас у відносинах, що характеризуються протистоянням, обов'язковою є участь посередника. В сучасних умовах ведення бізнесу для компаній питання так званого податкового посередництва або податкової медіації набуває дедалі більшої актуальності.

На практиці податкові посередники — це юридичні, бухгалтерські та податкові надавачі професійних послуг, внутрішні підрозділи, які надають кваліфіковані послуги з питань оподаткування та інші послуги. У світі, де податкове законодавство стає щораз складнішим, податкові посередники



допомагають платникам податків дотримуватися вимог чинного податкового законодавства та розуміти його складнощі, особливо в контексті глобального бізнесу. Крім того, управління податковими ризиками стало невід'ємною частиною корпоративного управління компаній, а отже, і ролі податкових менеджерів та керівників фінансових і бухгалтерських служб.

Податковий менеджер — це фахівець, який забезпечує зв'язок між платником податків та податковими органами, або так званий податковий посередник. У цій ролі податкові менеджери можуть допомагати платникам податків у реалізації їхніх прав та виконанні податкових зобов'язань, що впливає на рівень податкової дисципліни платників податків. Оптимізуючи поведінку платників податків, податкові менеджери можуть допомогти компанії оптимізувати процеси взаємодії одразу з декількома стейкхолдерами — власниками бізнесу, державою та суспільством.

З прийняттям Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» № 71-VIII від 28.12.2014 р., яким удруге з моменту прийняття Податкового кодексу було змінено редакцію розділу III «Податок на прибуток підприємств», відбулася суттєва трансформація системи оподаткування та зближення сфери бухгалтерського обліку та оподаткування. Новацією цього законодавчого акту стала зміна методології визначення об'єкта оподаткування податком на прибуток на підставі даних бухгалтерського обліку шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування, відображеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень бухгалтерського обліку. Це свідчить про максимальне зближення напрямків бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування.

За даними порталів з пошуку роботи, таких як work.ua, за напрямком «Облік/Аудит/Податки» постійно має попит і є однією з найбільш популярних на українському ринку праці. Зокрема, з початку повномасштабної війни



кількість вакансій у цій сфері демонструє тенденцію до зростання (рис. 1), що свідчить про підвищену потребу компаній залучення відповідних спеціалістів. Водночас кількість резюме, опублікованих для працевлаштування, має низхідний тренд [11], що вказує на обмежену пропозицію фахівців або їхню низьку активність у пошуку роботи. Отже, можна стверджувати, що наразі у сфері обліку, аудиту та оподаткування спостерігається певний дефіцит кадрів.

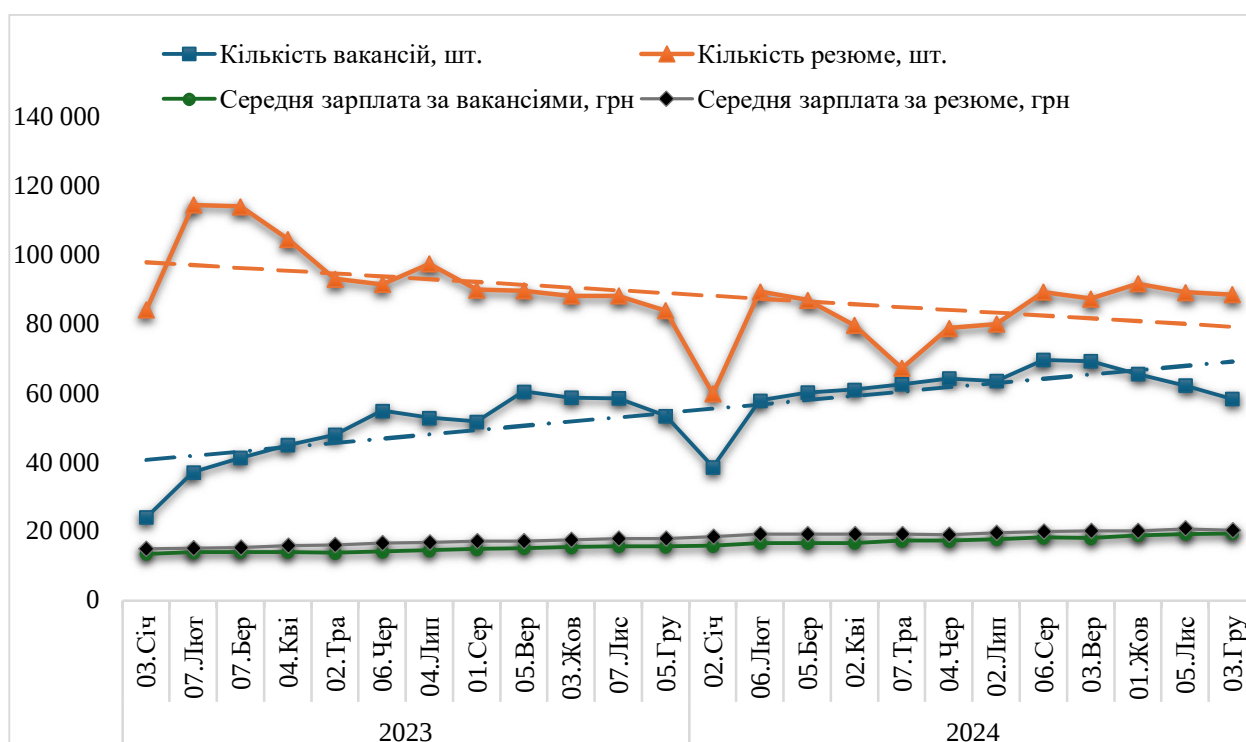


Рис. 1. Динаміка показників відкритих вакансій, опублікованих резюме та заробітної плати за напрямком «Бухгалтерія/Аудит/Податки» на порталі з пошуку роботи в Україні

Джерело: побудовано авторами за даними [11].

Варто зазначити, що малі та середні підприємства частіше порівняно з великими компаніями стикаються з труднощами залучення та утримання кваліфікованих працівників з відповідними цифровими компетенціями. Це зумовлено обмеженими ресурсами, вужчими можливостями та мережами для пошуку фахівців, менш привабливими умовами праці та винагороди за неї. Крім того, такі підприємства зазвичай пропонують менше можливостей для



професійного навчання та розвитку своїх фахівців, що пов'язано з відсутністю внутрішніх навчальних програм, відділів кадрів для організації та координації навчання, а також недостатнім рівнем управлінських навичок для прогнозування кадрових потреб [12].

Нині податкові відносини значною мірою базуються на цифровій підтримці майже в усіх аспектах — від реєстрації платників податків, подання декларацій та сплати податків до проведення перевірок та низки інших важливих функцій. Цифрові сервіси для платників податків, які спрощують дотримання податкового законодавства (наприклад, подання податкових декларацій), набули значного поширення в країнах з розвиненою економікою. Вони активно застосовуються для адміністрування податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств та податку на доходи фізичних осіб. В Україні активно впроваджуються цифрові інструменти для взаємодії з платниками податків. Важливою складовою такої взаємодії є електронний кабінет платника податків, який дозволяє здійснювати взаємодію між платником та органом контролю, зокрема й стосовно податкового аудиту [13].

Позитивний ефект цифрових інструментів у податковому адмініструванні залежить від попередньої комплаєнс-поведінки платника податків і рівня компетентності менеджменту щодо їх використання, що створює певну невизначеність. Хоча цифрові технології сприяють накопиченню важливої інформації, для запобігання порушенням слід посилювати спроможність як органів контролю, так і платників податків ефективно їх використовувати, забезпечуючи фахівців відповідними компетенціями.

Зростання значення інформаційно-комунікаційних технологій змінює характер і модель взаємодії податкових органів та бізнесу, що передбачає не лише появу нових професійних ролей в ланцюжку податкових відносин, а й суттєвий перегляд компетенцій для існуючих учасників процесу.



Цифрова компетентність означає правильне, критичне та відповідальне використання і взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі в житті суспільства. Вона охоплює такі ключові аспекти: інформацію та інформаційну грамотність, комунікацію та співпрацю, медіаграмотність, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (в тому числі цифрове благополуччя та кібербезпеку), питання інтелектуальної власності, розв'язання проблем та критичне мислення.

Фахівці повинні вміти використовувати цифрові технології для підтримки власної активної позиції, участі в процесах соціальної інтеграції, співпраці з іншими суб'єктами та креативності для досягнення особистих, професійних чи комерційних цілей. Їхні навички мають охоплювати здатність ефективно працювати з цифровою інформацією: отримувати доступ, переглядати, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та обмінюватися нею. Учасники процесу оподаткування повинні вміти керувати та захищати інформацію, цифровий контент, дані та цифрову ідентичність, а також розпізнавати та ефективно взаємодіяти з програмним забезпеченням, пристроями, штучним інтелектом і роботизованими системами.

Хоча цифрові компетенції вкрай важливі для майбутніх фахівців, дослідження показують, що рівень їхнього розвитку не відповідає вимогам роботодавців. Випускники закладів вищої освіти також визнають, що їхніх навичок недостатньо для ефективного використання цифрових технологій у професійній діяльності. Наприклад, під час соціологічного дослідження щодо рівня розвитку цифрової компетентності здобувачів освіти респонденти оцінювали свої цифрові навички як середні або нижче за середні, що засвідчило несистемний характер формування і переважно стихійний розвиток таких навичок [2]. Це вказує на необхідність «вибудовувати нову стратегію досягнення цифрової компетентності», удосконалювати навчальні програми і підвищувати рівень цифрової грамотності серед здобувачів освіти.



Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначила п'ять основних принципів для поліпшення взаємодії між податковими органами та платниками податків. До них належать: комерційна обізнаність, неупередженість, співмірність, відкритість до розкриття інформації та її прозорість, а також оперативність податкових органів у реагуванні на зміни [14].

Оскільки, за даними ОЕСР, електронне декларування суттєво впливає на витрати, пов'язані з дотриманням законодавства, зараз урядами країн під час впровадження цифрових інструментів особлива увага приділяється саме на дотримання принципів прозорості розкриття та відкритості інформації.

Впровадження цифрових інструментів створює безпосередній економічний ефект завдяки скороченню часу, витраченого на податкові процедури. Це підтверджують дослідження впливу окремих цифрових технологій у податковому адмініструванні, проведені на основі даних різних країн [15]. Науковці обґрунтовують, що цей вплив є значним, оскільки електронні сервіси дозволяють компаніям заощаджувати в середньому 4,7 год на місяць. Це становить 40% від загальних 12 год, які підприємства з вибірки витрачали на діяльність, пов'язану з оподаткуванням. Таким чином електронне подання звітності досягає поставленої мети – зменшення витрат підприємств на дотримання податкового законодавства.

Українські вчені, аналізуючи сучасні тенденції та перспективи цифровізації, зазначають, що «професія бухгалтера стоїть на порозі нової епохи», зумовленої стрімким технологічним прогресом» [16]. Автоматизація дедалі більше охоплюватиме рутинні, повторювані завдання, що дасть змогу бухгалтерам зосередитися на стратегічному фінансовому плануванні та наданні консультативних послуг [16].

Одним із ключових напрямів, за яким впровадження цифрових інструментів може сприяти підвищенню рівня комплаєнсу за принципом «один підхід до багатьох», є стандартизація та узгодження наборів даних, на



основі яких здійснюються процедури податкового аудиту. За умови належної компетентності відповідальних осіб та якісного виконання процедур попередньої підготовки інформації це допоможе бізнесу усвідомити значення даних і можливі ризики, пов'язані з їх некоректним розкриттям.

Необхідність підготовки підприємствами все більшої кількості різноманітної фінансової та нефінансової інформації в електронному вигляді вимагає від них ведення численних складних облікових реєстрів, які є основою складання звітності. Однак у багатьох компаніях окремі підрозділи оперують власними звітами та результатами, які можуть суттєво відрізнятися від даних, представлених у фінансових та бухгалтерських системах. Це створює виклики для управління інформацією та її стандартизації.

Лише ефективне управління даними забезпечує достовірність інформації, що дозволяє приймати швидкі та обґрунтовані бізнес-рішення, забезпечуючи компаніям конкурентну перевагу. Для цього компанії мають адаптувати свої організаційні структури та забезпечити відповідний рівень цифрових компетенцій персоналу, щоб вчасно надавати всю необхідну інформацію. Автоматизація облікових систем і посилення внутрішнього контролю сприятимуть підвищенню ефективності та відповідності регуляторним вимогам.

Висновки. Отже, сьогодні на перший план виходять когнітивні та «м'які» навички, цифрова грамотність, які вимагають від фахівців постійного навчання та розвитку. Особливо це стосується фахівців в сфері бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування, де попит на висококваліфікованих спеціалістів постійно зростає.

Цифровізація податкових процесів спрощує взаємодію між платниками податків та органами контролю, зменшує витрати на адміністрування податків та підвищує рівень комплаєнсу.

Ефективність цифрових інструментів залежить від рівня цифрової компетентності як платників податків, так і податкових органів. Зростаюча



складність податкового законодавства та динаміка змін вимагають від компаній створення ефективних систем податкового менеджменту, що включає оптимізацію податкових зобов'язань, управління податковими ризиками та забезпечення відповідності законодавству. Компанії повинні адаптувати свої організаційні структури до нових реалій, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними відділами, а також розробку та впровадження ефективних систем внутрішнього контролю.

Список використаних джерел

1. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.
2. Зелінська А., Тарасович Л., Лавриненко С. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>.
3. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133. DOI: 10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133.
4. Ferrari A. DIGCOMP: a Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. European Union, Luxembourg. 2013. DOI: 10.2788/52966.
5. Wang M.-H., Chen C.-C., Chen K.-Y., Lo H.-W. Leadership Competencies in the Financial Industry during Digital Transformation: An Evaluation Framework Using the Z-DEMATEL Technique. *Axioms*. 2023. Vol. 12, no. 9. P. 855. DOI: <https://doi.org/10.3390/axioms12090855>.
6. Ткачук І. Оцінка сучасного ринку праці спеціалістів у сфері «бухгалтерія/фінанси підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та*



управління. 2017. Вип. 3(08). С. 350-353. URI:
<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1424>.

7. Anticipating and Matching Skills and Jobs. Guidance Note. *International Labour Office*. 2015. № 15. Р. 1-16. URL:
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_534307.pdf.

8. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. *Geneva: International Labour Office*. 2025. URL: DOI: <https://doi.org/10.54394/IZLN1673>.

9. Кучерова Г. Ю. Аспекти розвитку податкової свідомості в середовищі конфлікту інтересів суб'єктів оподаткування. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 2. С. 152-157. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2014_2_20 (дата звернення: 10.02.2025).

10. Євтушевська О. О. Податкове планування у системі корпоративного податкового менеджменту. *Food Industry Economics*. 2021. № 2. DOI:
<https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2038>.

11. Нові вакансії і резюме в Україні у розділі «Бухгалтерія, аудит». *Work.ua* — сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL:
<https://www.work.ua/stat/count/?category=3&time=year2024> (дата звернення: 11.02.2025).

12. The Digital Transformation of SMEs, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris : OECD Publishing. 2021. DOI:
<https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

13. Вінницька О. А., Чвортко Л. А. Податковий контроль як елемент взаємодії платників податків та податкових органів. *Економічні горизонти*. 2024. №2-3(28). С. 24–34. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.304728](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.304728).

14. Study into the Role of Tax Intermediaries. Paris: OECD Publishing. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264041813-en>.



15. Nose M., Mengistu A. Exploring the Adoption of Selected Digital Technologies in Tax Administration: A Cross-Country Perspective. IMF Note 2023/008, International Monetary Fund, Washington, DC. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/IMF-Notes/Issues/2023/12/11/Exploring-the-Adoption-of-Selected-Digital-Technologies-in-Tax-Administration-A-Cross-541094>.

16. Плекан М., Курей О., Возняк Р.-Я. Переваги діджиталізації в обліку для підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-68>.