

Михайло САГАЙДАК,

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

Людмила ОРЛИК,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,

освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0002-9027-041X

orlik.liudmyla@gmail.com

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПРЕВЕНТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти податкового планування як превентивного механізму управління комплаєнс-ризиками у діяльності бізнес-організацій. Обґрунтовано трансформацію ролі податкового планування з інструменту оптимізації податкового навантаження у складову системи економічної та податкової безпеки бізнес-організації. Проаналізовано основні види податкових ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності, та систематизовано інструменти їх ідентифікації і мінімізації на засадах ризик-орієнтованого підходу та податкового комплаєнсу.

Ключові слова: податкове планування, комплаєнс-ризики, податкова безпека, економічна безпека, податковий менеджмент, ризик-орієнтований підхід.

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Lyudmila ORLYK,

Master's Student,

Educational program "Compliance management of organizations",

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TAX PLANNING AS A PREVENTIVE MECHANISM FOR MANAGING COMPLIANCE RISKS WITHIN THE BUSINESS ORGANIZATION SECURITY SYSTEM

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of tax planning as a preventive mechanism for managing compliance risks in the activities of business organizations. The transformation of tax planning from a tool for tax burden optimization into a component of the system of economic and tax security of a business organization is substantiated. The main types of tax risks arising in the course of economic activity are analyzed, and tools for their identification and mitigation are systematized based on a risk-oriented approach and tax compliance principles.

Keywords: tax planning, compliance risks, tax security, economic security, tax management, risk-oriented approach.

Актуальність дослідження. В умовах посилення фіскального контролю, цифровізації податкового адміністрування, імплементації міжнародних стандартів прозорості та застосування ризик-орієнтованого нагляду питання управління податковими та комплаєнс-ризиками набувають системного значення для бізнес-організацій. Висока динамічність податкового законодавства, зростання вимог до документального підтвердження господарських операцій та використання автоматизованих систем моніторингу ризиків формують нову модель взаємодії платників податків із державою, у якій превентивність, правомірність і прозорість стають ключовими чинниками фінансової стійкості бізнес-організації. За таких умов податкове планування втрачає суто оптимізаційний характер і трансформується у інструмент управління податковою безпекою та елемент системи податкового комплаєнсу. Особливої актуальності набуває інтеграція податкового планування в систему комплаєнс-менеджменту, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні податкові загрози, мінімізувати фінансові втрати та запобігти репутаційним і регуляторним ризикам.

Постановка проблеми. Сучасне податкове середовище характеризується високим рівнем нормативної мінливості, посиленням контрольних механізмів та впровадженням ризик-орієнтованих підходів до адміністрування податків, що зумовлює зростання рівня податкових і комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організацій. За таких умов податкове планування не може обмежуватися заходами зниження податкового навантаження, а має розглядатися як інституційний компонент системи економічної безпеки бізнес-організації. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо розроблено питання інтеграції податкового планування в систему комплаєнс-менеджменту, зокрема в контексті його превентивної функції щодо ідентифікації та мінімізації податкових ризиків. Це зумовлює потребу у формуванні комплексного теоретико-методичного підходу до розгляду податкового планування як інструменту забезпечення фінансової стійкості та зниження комплаєнс-загроз у діяльності бізнес-організації.

Результат дослідження. Система економічної безпеки бізнес-організації розглядається як інтегрований багаторівневий управлінський механізм, що поєднує взаємопов'язані функціональні підсистеми, спрямовані на забезпечення стійкості, захищеності та стратегічної життєздатності суб'єкта господарювання. Її структурна цілісність визначається узгодженістю фінансових, правових, організаційних та управлінських елементів, кожен з яких виконує специфічну роль у мінімізації загроз внутрішнього і зовнішнього середовища. У цій системі фінансова та податкова безпека виконують системоутворюючу функцію, оскільки формують ресурсну основу діяльності

бізнес-організації, забезпечують стабільність грошових потоків та підтримують реалізацію довгострокових стратегічних цілей. Функціонування системи економічної безпеки передбачає перехід від реактивної до превентивної моделі управління ризиками, ключовим елементом якої є рання ідентифікація потенційних загроз, їх оцінювання та розроблення механізмів нейтралізації. Синергічна взаємодія підсистем безпеки сприяє підтриманню операційної стабільності бізнес-організації, підвищенню її адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринкового середовища. Водночас належний рівень організації обліково-аналітичних і контрольних процедур забезпечує формування достовірної інформаційної бази, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і зміцнення довіри з боку заінтересованих сторін. У межах концепції економічної безпеки ризики інтерпретуються як потенційні події або процеси, здатні спричинити відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих параметрів розвитку. Їхній спектр охоплює фінансові, правові, операційні, репутаційні, технологічні та інші види загроз, що можуть виникати як унаслідок зовнішніх впливів (кіберзагрози, природні чи техногенні фактори, кримінальні посягання), так і в результаті внутрішніх дисфункцій (інсайдерські порушення, технічні збої, недотримання нормативних вимог). Така багатовекторність ризиків обумовлює необхідність впровадження комплексних систем управління безпекою, які поєднують інструменти превенції, моніторингу, антикризового реагування та стратегічного планування.

З урахуванням специфіки податкової сфери податкові ризики доцільно розглядати як самостійний різновид економічних ризиків, що виникають у процесі реалізації податкової політики бізнес-організації та її взаємодії з контролюючими органами. Їх особливістю є поєднання фінансових, правових і комплаєнс-аспектів, що обумовлює їхній системний характер. Нормативне визначення податкового ризику закріплено в Податковому кодексі України [1], де він трактується як ймовірність невиконання платником податків установлених законодавством обов'язків, що підкреслює прямий зв'язок податкових ризиків із рівнем податкового комплаєнсу та регуляторної дисципліни бізнес-організації. Таке тлумачення підкреслює безпосередній взаємозв'язок податкових ризиків із функціонуванням комплаєнс-системи бізнес-організації та рівнем його регуляторної дисципліни. Поглиблене розуміння сутності податкових ризиків передбачає їх класифікацію за різними критеріями, зокрема за джерелами виникнення [1]. Саме зазначені обставини формують підґрунтя для виникнення податкових ризиків і визначають необхідність їх системного управління в межах загальної стратегії економічної безпеки бізнес-організації.

Систематизація податкових ризиків, що представлена на рис. 1, відображає їх внутрішню диференціацію та взаємозалежність окремих груп, що забезпечує цілісне розуміння механізмів формування податкових загроз. Побудова такої узагальненої класифікаційної моделі дає змогу не лише структуровано окреслити джерела та прояви ризиків, а й визначити їх ієрархію, пріоритетність управлінського впливу та можливі напрями нейтралізації.



Рисунок 1. Класифікація ризиків в безпеці бізнес-організації

Джерело: побудовано авторами з використанням [2]

Впровадження структурованої моделі оцінювання податкових ризиків сприяє підвищенню результативності управління податковою безпекою, удосконаленню стратегічного податкового планування та зменшенню ймовірності виникнення комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації. Це, своєю чергою, забезпечує узгодженість податкової політики бізнес-організації із загальною стратегією економічної безпеки та довгострокового розвитку. До ключових детермінант ризиковості належать варіативність і нестабільність зовнішнього середовища, імовірнісний характер економічних процесів, а також інформаційна асиметрія чи неповнота даних, що використовуються у прийнятті фінансових і податкових рішень [2].

Зазначені чинники створюють об'єктивне підґрунтя для формування податкових ризиків та зумовлюють необхідність їх системного моніторингу. У цьому контексті система

управління податковими ризиками розглядається як інтегрований організаційно-аналітичний механізм, спрямований на акумулювання результатів контролю, ідентифікацію типових порушень податкового законодавства, виявлення недоліків у практиці його застосування, а також розпізнавання схем мінімізації чи ухилення від оподаткування [3].

З метою підвищення аналітичної чіткості дослідження доцільним є структурування причин виникнення податкових ризиків (табл. 1).

Таблиця 1 – Причини виникнення податкових ризиків бізнес-організації

Причина	Трактування
Відхилення рівня рентабельності (на 10% більше)	Першочерговими причинами є: зниження фінансового результату від продажів, завищення собівартості проданих товарів. Низька націнка, знижка або інші заходи щодо залучення клієнтів, висока конкуренція, подорожчання сировини.
Виявлення операцій із пов'язаними особами та конфліктом інтересів, що призводять до ухилення від оподаткування	Наявність таких зв'язків дає змогу засумніватись в реальності угод, що проводяться, а отже, наслідками можуть стати: зняття витрат з податку на прибуток, відрахувань з ПДВ, донарахування цих податків, нарахування пені та штрафів.
Застосування договорів лізингу (оренди) персоналу	Цей ризик пов'язаний з підтвердженням обґрунтованості витрат на цю операцію для цілей оподаткування. Законність цих операцій підтверджується арбітражними судами.
Укладання угод без належного економічного обґрунтування	Унаслідок цього відбувається відображення в податковій звітності значних сум податкових відрахувань, це свідчить про несумлінність платника податків.

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [4]

Така систематизація дозволяє здійснити комплексну ідентифікацію джерел податкових загроз, оцінити масштаби їх впливу на фінансову стійкість суб'єкта господарювання та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо їх попередження або мінімізації. Подальший розвиток системи управління податковими ризиками формує основу для побудови ефективного механізму податкового планування, спрямованого на підтримання фінансової стабільності бізнес-організації та забезпечення її довгострокового розвитку [4]. У межах податкового планування суб'єкти господарювання застосовують різні стратегії управління податковими ризиками, вибір яких зумовлюється рівнем допустимого ризику, фінансовим потенціалом бізнес-організації, галузевими особливостями та стратегічними цілями розвитку. Такі стратегії різняться за ступенем ризиковості, характером правомірності застосованих інструментів та їх впливом на фінансову стійкість. Таким чином, вибір стратегії податкового планування має здійснюватися з урахуванням загальної моделі управління ризиками бізнес-організації, її стратегічних цілей та допустимого рівня податкової вразливості.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що податкове планування в сучасних умовах має розглядатися як інструмент превентивного управління податковими та комплаєнс-ризиками, а не виключно як засіб оптимізації податкового навантаження. Посилення регуляторного контролю та застосування ризик-орієнтованих підходів до адміністрування податків зумовлюють необхідність інтеграції податкового планування в систему комплаєнс-менеджменту бізнес-організації. Доведено, що податкові ризики є інституційно оформленим різновидом економічних ризиків, які поєднують фінансові, правові та комплаєнс-складові й безпосередньо впливають на фінансову стійкість бізнес-організації. Їх систематизація створює методичну основу для побудови ефективних механізмів моніторингу, оцінювання та мінімізації податкових загроз. Встановлено, що ефективна система управління податковими ризиками повинна ґрунтуватися на превентивному, ризик-орієнтованому та комплаєнс-інтегрованому підходах, а податкова стратегія бізнес-організації має бути узгоджена із загальною системою економічної безпеки та стратегічного розвитку. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню фінансової стабільності, зниженню комплаєнс-вразливості та формуванню стійкої моделі розвитку бізнес-організації в умовах динамічного податкового середовища. Таким чином, комплексний підхід до управління податковими ризиками сприяє підвищенню фінансової стабільності, зниженню комплаєнс-вразливості та формуванню стійкої моделі розвитку бізнес-організації в умовах динамічного податкового середовища.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. (зі змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.
3. Бутузов В., Власюк Т., Захаров Д. Агресивне податкове планування як загроза національній безпеці. *Суспільство та безпека*. 2024. № 1(2). С. 113-118. [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-113-118](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-113-118).
4. Греца Я.В. Правова характеристика агресивного податкового планування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. 2023. Вип. 75. Ч. 1. С. 228–233. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.37>