

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ  
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Комплаєнс-менеджмент організацій  
07 Управління та адміністрування  
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПРЕВЕНЦІЇ КОМПЛАЄНС-  
РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ  
ОРЛИК ЛЮДМИЛИ АНАТОЛІЇВНИ**

Науковий керівник: д.е.н., професор Михайло САГАЙДАК

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Київ 2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                                              | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМУ ПРЕВЕНЦІЇ КОМПЛАЄНС РИЗИКІВ В БЕЗПЕЦІ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЙ           | 10  |
| 1.1. Поняття та структура системи економічної безпеки у діяльності бізнес організації                                              | 10  |
| 1.2. Економічна сутність податкових ризиків, їх класифікація та підходи до управління                                              | 18  |
| 1.3. Сутність, функції та місце планування податків і зборів в превенції комплаєнс ризиків в безпеці діяльності бізнес організації | 30  |
| РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО - АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ІНОЗЕМНОГО ПІДПРИЄМСТВА «І-АР-СІ»                              | 43  |
| 2.1. Податкове планування як інструмент економічної безпеки підприємства в ПП«І-АР-СІ»                                             | 43  |
| 2.2. Інформаційно – аналітичне забезпечення податкового комплаєнсу на ПП «І-АР-СІ»                                                 | 54  |
| 2.3. Аналітичне забезпечення податкового планування на ПП «І-АР-СІ»                                                                | 63  |
| РОЗДІЛ 3. ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПП «І-АР-СІ»                                                     | 68  |
| 3.1. Порядок складання фінансової звітності на ПП «І-АР-СІ»                                                                        | 68  |
| 3.2. Методика податкового планування в ПП «І-АР-СІ»                                                                                | 84  |
| 3.3. Оцінка ефективності системи податкового планування на ПП «І-АР-СІ» та напрями його оптимізації                                | 93  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                           | 107 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                         | 110 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                            | 116 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах посилення податкового контролю, цифровізації фіскальних процедур та імплементації міжнародних стандартів податкової прозорості питання управління податковими та комплаєнс-ризиками набувають особливої актуальності. Бізнес-організації змушені шукати баланс між оптимізацією податкового навантаження та дотриманням вимог податкового, фінансового й антикорупційного законодавства. Суб'єкти господарювання функціонують в часи економічної нестабільності та постійних змін у податковому законодавстві, питання ефективного податкового планування стає все більш актуальним для малих підприємств, особливо в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. Здатність компаній, таких як ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО «I-AP-CI» (ІП «I-AP-CI»), зменшувати податкові комплаєнс - ризики та забезпечувати фінансову стабільність шляхом оптимізації податкових витрат є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Це дослідження спрямоване на розвиток податкового планування в промислово – торгівельних суб'єктів господарювання, особливо з урахуванням українського контексту, де особливо важливим є баланс між дотриманням законодавства та зниженням податкового навантаження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання діяльності та розвитку суб'єктів господарювання, а також забезпечення їх економічної безпеки вивчали такі дослідники, як Бондар М.І., Ловінська Л.Г., Варналій З.С., Вовк В.В., Прохорова В.В., Єфімова Г.В., Локотецька О.В. Водночас аспекти податкового менеджменту в контексті економічної безпеки потребують подальшого детального опрацювання. Водночас, багато аспектів податкової безпеки та ризиків для малого бізнесу в контексті діяльності суб'єктів господарювання залишаються недостатньо розробленими, що створює додаткові можливості для подальших досліджень. Особливо актуальним є питання

адаптації міжнародних підходів до податкового планування у специфічних умовах українського ринку.

**Метою** даної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій до використання податкового планування як механізму превенції комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації.

**Завдання** кваліфікаційної магістерської роботи:

- визначити сутність поняття та структурувати систему економічної безпеки у діяльності бізнес-організації;
- з'ясувати економічну сутність податкових ризиків, навести їх класифікацію та охарактеризувати підходи до управління;
- охарактеризувати сутність, функції та місце планування податків і зборів в превенції комплаєнс ризиків в безпеці діяльності бізнес-організації;
- проаналізувати підходи до здійснення податкового планування як інструменту економічної безпеки ІП «І-АР-СІ»;
- оцінити інформаційно-аналітичне забезпечення податкового комплаєнсу на ІП «І-АР-СІ»;
- здійснити аналітичне оцінювання забезпечення податкового планування на ІП «І-АР-СІ»;
- оцінити існуючий порядок складання фінансової звітності на ІП «І-АР-СІ»;
- запропонувати підхід до удосконалення методики податкового планування в ІП «І-АР-СІ»;
- здійснити оцінку ефективності системи податкового планування на ІП «І-АР-СІ» та напрями його оптимізації.

**Об'єктом** дослідження є процес управління податковими зобов'язаннями та комплаєнс-ризиками бізнес-організації.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів податкового планування як інструменту превенції комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння, а також статистичні методи для оцінки ефективності податкового планування як механізму превенції комплаєнс – ризиків у діяльності бізнес - організації. Дослідження базується на комплексному підході до вивчення наявних податкових ризиків і можливостей оптимізації податкового навантаження.

**Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість. З теоретичної точки зору, робота розширює уявлення про податкове планування як механізму превенції комплаєнс – ризиків у діяльності бізнес - організації.. З практичної – запропоновані рекомендації можуть бути використані для покращення податкової безпеки ІП «І-АР-СІ» та інших компаній, які стикаються з подібними викликами, зокрема для ефективного управління податковими ризиками та оптимізації податкових витрат.

**Інформаційна база дослідження.** Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було досліджено нормативно-правові акти різних рівнів, наукові статті, монографії та підручники вітчизняних і зарубіжних авторів, а також практичні матеріали, що стосуються діяльності ІП «І-АР-СІ» в контексті податкового планування як механізму превенції комплаєнс – ризиків у діяльності бізнес - організації.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел на додатків. Загальний обсяг роботи складає 115 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

За результатами роботи опубліковано тези доповіді: Сагайдак М., Орлик Л. Податкове планування як превентивний механізм управління комплаєнс-ризиками в системі безпеки бізнес-організації. *Стратегія бізнесу: еко-соціальні і євроінтеграційні пріоритети розвитку*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Київ, 05 листопада 2025 р. С. 225-230.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМУ ПРЕВЕНЦІЇ КОМПЛАЄНС РИЗИКІВ В БЕЗПЕЦІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

### **1.1. Поняття та структура системи економічної безпеки у діяльності бізнес організації**

У сучасних умовах підприємство функціонує в середовищі, яке характеризується підвищеною мінливістю, дефіцитом передбачуваності та зростанням кількості ризиків. Посилення конкуренції, регуляторні зміни, технологічні зрушення, інформаційні впливи, а також внутрішні організаційні проблеми формують сукупність загроз, що здатні впливати не лише на фінансові результати, а й на безперервність діяльності та стратегічні перспективи суб'єкта господарювання. За таких обставин система економічної безпеки підприємства набуває ролі інтегрованого управлінського механізму, який забезпечує збереження ресурсної бази, підтримання стійкості та зменшення вразливості бізнесу до критичних подій.

Разом із тим у науковому дискурсі досі відсутня повна єдність щодо трактування категорії «економічна безпека підприємства». Різні автори акцентують увагу на відмінних аспектах: одні розглядають її як певний “стан захищеності”, інші – як “процес управління ризиками”, треті – як “спроможність до розвитку в умовах загроз”. Узагальнення підходів наведене в Додатку А демонструє, що економічну безпеку інтерпретують або через досягнення бажаного рівня стабільності, або через запобігання втратам, або через здатність підприємства адаптуватися та відновлюватися. Така варіативність підтверджує, що поняття є багатовимірним і залежить від цілей дослідження, галузевої специфіки та управлінської практики.

У межах цього дослідження доцільно виходити з того, що економічна безпека підприємства реалізується не стільки як абстрактна характеристика,

скільки як функціональна система, яка має структуру, інструменти, процедури й відповідальних осіб. На наш погляд, система економічної безпеки підприємства – це інтегрований комплекс організаційних, правових, економічних, інформаційних і технічних рішень, спрямованих на:

- 1) своєчасне виявлення загроз;
- 2) їх профілактику та стримування;
- 3) мінімізацію можливих збитків;
- 4) нейтралізацію наслідків;
- 5) відновлення нормального режиму діяльності та підтримку довгострокового розвитку.

Така система має працювати як безперервний цикл управління, де оцінка ризиків і контроль виконання заходів є постійними процесами, а не разовими діями.

Цільовий орієнтир системи економічної безпеки полягає у збереженні життєздатності підприємства та захисті його ключових інтересів. Йдеться про охорону майнових прав і активів, забезпечення фінансової стійкості, підтримку конфіденційності та цілісності інформації, зниження рівня шахрайства та зловживань, а також про запобігання репутаційним втратам. Репутація в цьому контексті може розглядатися як стратегічний нематеріальний актив: її пошкодження часто спричиняє наслідки, які важко компенсувати фінансово навіть у середньостроковій перспективі. Важливо підкреслити, що економічна безпека не зводиться до суто фінансових показників. Небезпеки для бізнесу формуються також у площині організаційної структури та управління, кадрової політики, юридичного забезпечення, технологій, логістики, взаємодії з контрагентами, а також у сфері інформаційної та кібербезпеки. Звідси випливає, що система економічної безпеки має охоплювати всі критичні процеси підприємства та координувати дії різних підрозділів, забезпечуючи узгодженість та безперервність управлінських рішень.

Окремої уваги потребує питання кількісного виміру економічної безпеки. У системному підході економічна безпека розглядається як складне явище зі

стохастичними характеристиками: ризики можуть реалізовуватися нерівномірно, залежно від поєднання факторів, а їх наслідки не завжди піддаються точному прогнозуванню. Тому оцінювання економічної безпеки, як правило, базується на поєднанні кількісних індикаторів (фінансових коефіцієнтів, показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності, структури капіталу) та якісних параметрів (ефективність внутрішнього контролю, рівень корпоративного управління, дисципліна виконання процедур, надійність системи інформаційного захисту тощо). У літературі також наголошується, що повна кількісна оцінка обмежена через складну природу економічної безпеки та багатофакторність її проявів [12, с. 20].

Формування та розвиток системи економічної безпеки визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх умов. До внутрішніх чинників можна віднести: масштаби діяльності підприємства, його фінансовий стан, стадію життєвого циклу (становлення, зростання, зрілість, трансформація), особливості організаційної структури, рівень управлінської культури та корпоративних стандартів, наявність ресурсів для забезпечення безпеки й ефективність їх використання. Зовнішні чинники включають макроекономічну кон'юнктуру, політико-правове середовище, зміну регуляторних вимог, інтенсивність конкуренції, технологічні тренди, партнерські та ринкові ризики. У результаті кожне підприємство змушене будувати власну модель економічної безпеки з урахуванням специфіки діяльності та структури ризиків.

Науковці підкреслюють, що економічна безпека має низку властивостей, які визначають її практичну реалізацію. Так, Варналій З. С. акцентує на здатності до розвитку, гнучкості, автономності, інерційності та стійкості як характеристиках, що забезпечують адаптацію підприємства до змін і збереження його цілісності [13, с. 44]. У свою чергу, Іванюта Т. М. та Заїчковський А. О. звертають увагу на тому, що система економічної безпеки має бути не лише багатофункціональною, а й дієвою, унікальною та орієнтованою на конкретний результат [14, с. 19]. Практичний сенс цих положень полягає у тому, що формальні правила без чітких механізмів виконання не дають ефекту:

підприємству потрібні інструменти, які реально працюють у щоденних процесах та дозволяють швидко приймати управлінські рішення у відповідь на загрози.

У контексті системного бачення підприємства як цілісного організму важливо враховувати, що загрози виникають не лише “зовні”, а й на стиках внутрішніх підсистем. Будь-яке підприємство складається з взаємопов’язаних елементів (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, ІТ, юридичний супровід тощо), і порушення роботи одного з них здатне спричинити ефект ланцюгової реакції. Саме тому особливої ваги набуває забезпечення узгодженості механізмів захисту та попередження “слабких місць”, що виникають у процесі взаємодії підрозділів. У наукових працях (зокрема Хринюк О. С. та Корчовної М. Р.) також зазначається, що використання терміна «комплексна система економічної безпеки» може бути надмірним, оскільки економічна безпека за визначенням охоплює всі напрями діяльності підприємства та включає організаційні, фінансові, технологічні й інші компоненти [15].

Отже, система економічної безпеки підприємства має розглядатися як багаторівневий управлінський контур, який поєднує превентивні й реактивні заходи, процедури моніторингу та контролю, а також інструменти відновлення після реалізації загроз. Її ефективність визначається здатністю не лише “захищати” підприємство від втрат, а й забезпечувати його адаптацію, стабільність та довгострокову конкурентоспроможність в умовах невизначеності.

У наукових дослідженнях, присвячених структурі системи економічної безпеки підприємства, простежуються два крайні підходи. З одного боку, окремі автори надмірно деталізують її складові, включаючи в структуру елементи, які мають опосередкований або допоміжний зв’язок із безпекою. З іншого боку, зустрічаються узагальнені моделі, що не дозволяють чітко ідентифікувати функціональне призначення окремих підсистем. Узагальнення наукових підходів до структуризації системи економічної безпеки підприємства наведено в Додатку Б, що дає змогу простежити різноманітність підходів та відсутність універсальної класифікації.

З позицій системного підходу економічна безпека підприємства формується як сукупність взаємопов'язаних функціональних компонентів, кожен із яких орієнтований на протидію певним групам загроз. До ключових складових такої системи доцільно віднести фінансову, інформаційну, правову, технологічну та кадрову безпеку, які в комплексі забезпечують стабільність і безперервність господарської діяльності.

Фінансова безпека посідає центральне місце у структурі економічної безпеки підприємства, оскільки саме фінансові ресурси є основою реалізації управлінських, технологічних, кадрових і правових рішень. Вона спрямована на запобігання ризикам, що виникають унаслідок нестабільності грошових потоків, скорочення доходів, зростання витрат, невиконання фінансових зобов'язань, накопичення боргового навантаження або загрози неплатоспроможності та банкрутства. Інструментальне забезпечення фінансової безпеки охоплює управління доходами й витратами, оптимізацію інвестиційної діяльності, контроль рівня рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості.

Інформаційна безпека спрямована на захист інформаційних ресурсів підприємства, які мають стратегічне або конфіденційне значення. Йдеться про недопущення витоку даних, несанкціонованого доступу, викривлення, знищення або підробки інформації. Забезпечення інформаційної безпеки є необхідною умовою збереження конкурентних переваг підприємства, підтримання довіри з боку партнерів, клієнтів та інших заінтересованих сторін, а також захисту результатів інноваційної діяльності.

Правова безпека охоплює комплекс заходів, спрямованих на дотримання вимог чинного законодавства та мінімізацію юридичних ризиків. Вона включає належне оформлення договірних відносин, регулювання трудових відносин, захист прав інтелектуальної власності, дотримання норм корпоративного та податкового законодавства, а також ефективне врегулювання спорів у досудовому та судовому порядку. Порушення правової безпеки може призвести до фінансових санкцій, втрати активів і суттєвих репутаційних збитків.

Технологічна безпека пов'язана з надійністю виробничих і управлінських процесів, справністю обладнання, стійкістю технологічних ланцюгів та захистом інновацій. Вона передбачає запобігання техногенним аваріям, простоям, збоям у роботі систем, а також протидію несанкціонованому використанню технологічних рішень. Реалізація технологічної безпеки неможлива без систематичної модернізації технічної бази, впровадження інновацій та адаптації до змін технологічного середовища.

Кадрова безпека орієнтована на зменшення загроз, пов'язаних із людським фактором. Вона охоплює процеси відбору та розстановки персоналу, формування професійних компетентностей, підтримання мотивації та лояльності працівників, а також профілактику внутрішніх конфліктів, порушень трудової дисципліни й проявів внутрішнього шахрайства. Значна увага приділяється формуванню корпоративної культури, яка сприяє відповідальному ставленню персоналу до інтересів підприємства.

Серед усіх складових системи економічної безпеки фінансова безпека традиційно розглядається як базова. Саме фінансова спроможність підприємства створює передумови для функціонування інших елементів системи, забезпечуючи реалізацію технічних, кадрових, правових та інноваційних заходів. У цьому контексті фінансова безпека може бути визначена як здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами, протистояти внутрішнім і зовнішнім економічним ризикам, зберігати стійкість у нестабільному середовищі та забезпечувати реалізацію довгострокової фінансової стратегії.

До ключових завдань фінансової безпеки належать підтримання ліквідності й платоспроможності, забезпечення достатнього рівня рентабельності, ефективне управління інвестиціями, контроль структури активів і зобов'язань, а також запобігання кризовим фінансовим станам. Важливу роль відіграють бюджетування, стратегічне фінансове планування, прогнозування та мінімізація фінансових ризиків, які можуть бути зумовлені коливаннями

ринкової кон'юнктури, змінами законодавства, політичними чинниками або діями конкурентів.

Поглиблене розуміння фінансової безпеки передбачає ідентифікацію загроз за джерелами їх виникнення, зокрема поділ на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози характеризуються нижчим рівнем контрольованості з боку підприємства, однак за умови своєчасного реагування вони можуть бути частково нейтралізовані або враховані в процесі стратегічного планування. До таких загроз належать зміни державної економічної політики, нестабільність фінансових ринків, посилення конкурентного тиску, глобальні економічні кризи, зростання вартості енергоресурсів, надзвичайні ситуації та пандемії.

Внутрішні загрози пов'язані з особливостями функціонування самого підприємства та наявністю внутрішніх дисбалансів. За підходом Заросила В. О., їх доцільно класифікувати за трьома рівнями. Організаційний рівень охоплює неефективне управління, недотримання внутрішніх регламентів, витік інформації та порушення дисципліни. Планово-стратегічний рівень пов'язаний із помилками у формуванні стратегії розвитку, маркетинговій політиці та системі внутрішнього контролю. Технічний рівень включає використання застарілих технологій, відсутність модернізації та нераціональне використання енергетичних і матеріальних ресурсів.

Таким чином, структура системи економічної безпеки підприємства має формуватися з урахуванням багаторівневої природи загроз і взаємозалежності її компонентів, а фінансова безпека виступає ключовим елементом, що забезпечує цілісність та ефективність усієї системи.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства потребує комплексного врахування сукупності чинників ризику, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі його функціонування. Особливістю внутрішніх загроз є те, що вони, на відміну від зовнішніх, здебільшого підлягають контролю та регулюванню з боку менеджменту підприємства. Саме тому ефективність фінансової безпеки значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня стратегічного планування та належного організаційно-технічного

забезпечення фінансових процесів. У цьому контексті системний підхід до ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз виступає ключовою умовою збереження фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємства.

Однією з базових складових фінансової безпеки є податкова безпека, оскільки податкові зобов'язання безпосередньо впливають на фінансові результати, ліквідність та платоспроможність суб'єкта господарювання. Податкова сфера є зоною підвищених ризиків, адже будь-які помилки у розрахунках або недотримання вимог законодавства можуть спричинити значні фінансові втрати та репутаційні наслідки для бізнесу.

Податкова безпека розглядається як система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на дотримання норм податкового законодавства, зниження рівня податкових ризиків та раціональне управління податковими зобов'язаннями. Реалізація ефективного податкового менеджменту дає змогу підприємству не лише оптимізувати податкове навантаження в межах правового поля, а й запобігти застосуванню штрафних санкцій, фінансових донарахувань та інших негативних наслідків контролюючих заходів. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню стабільної фінансової позиції та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Взаємозв'язок економічної безпеки та оподаткування проявляється через вплив податкового навантаження на результати господарської діяльності. Невірна організація податкового обліку, порушення податкової дисципліни або використання ризикових схем можуть призвести до значних фінансових санкцій, судових спорів і, у критичних випадках, до втрати платоспроможності або банкрутства підприємства. У зв'язку з цим податковий менеджмент, як ключовий інструмент податкової безпеки, передбачає: планування податкових зобов'язань з метою оптимізації витрат; системний аналіз податкових ризиків і розроблення заходів щодо їх мінімізації; забезпечення своєчасної та повної сплати податків відповідно до вимог чинного законодавства.

Важливу роль у системі податкової безпеки відіграє бухгалтерський облік, який виконує функцію інформаційної основи для моніторингу фінансових

результатів і податкових зобов'язань. Саме облікова система забезпечує підприємство достовірними та релевантними даними, необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері оподаткування та управління фінансовими потоками. Крім того, бухгалтерський облік є базою для складання податкової звітності, проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, що сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та її відповідності законодавчим вимогам.

Отже, система економічної безпеки підприємства формується як багатокомпонентна структура, у межах якої кожен елемент виконує специфічну функцію у забезпеченні захисту, стабільності та адаптивності бізнесу. Особливе місце в цій системі займають фінансова та податкова безпека, оскільки саме вони створюють фундамент для збереження ресурсного потенціалу підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

У межах цілісної системи економічної безпеки надзвичайно важливими є своєчасне виявлення потенційних ризиків, ефективне управління ними та впровадження превентивних заходів. Узгоджена взаємодія всіх підсистем дозволяє не лише підтримувати стабільність функціонування підприємства, а й формувати умови для його стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Високий рівень організації облікових і контрольних процедур забезпечує формування прозорості та надійної інформаційної бази, що, своєю чергою, посилює довіру з боку партнерів, інвесторів і державних органів.

## **1.2 Економічна сутність податкових ризиків, їх класифікація та підходи до управління**

Дослідження сутності податкових ризиків доцільно здійснювати через призму загальнонаукового розуміння категорії «ризик», оскільки саме вона формує базові ознаки та характеристики ризикових явищ у різних сферах діяльності. У широкому значенні ризик асоціюється з наявністю загрози,

небезпеки або ймовірності настання несприятливого результату. Етимологічне походження цього поняття в іноземних мовах також відображає його негативне смислове навантаження: у латинській мові *reselum* означає небезпеку або скелю, в італійській *risiko* – небезпеку, у французькій *risque* – загрозу або дію, пов'язану з ризикуванням. Така інтерпретація зберігається й у сучасних наукових підходах, де ризик здебільшого розглядається як чинник або умова, що потенційно може призвести до небажаних наслідків у процесі розвитку подій чи здійснення господарської діяльності [29].

У контексті безпеки бізнес-організації ризики охоплюють широкий спектр потенційних загроз, здатних завдати фінансових, правових, репутаційних, операційних або навіть фізичних збитків. До таких загроз належать, зокрема, ризики кібербезпеки, техногенні та природні катастрофи, злочинні посягання, технічні відмови обладнання, внутрішні (інсайдерські) порушення, а також недотримання вимог законодавства і нормативних актів. Наявність такої різноманітності ризиків зумовлює необхідність формування на підприємствах комплексних систем управління безпекою, що включають превентивні заходи, антикризове планування, механізми реагування та інструменти мінімізації негативних наслідків для бізнесу.

З огляду на специфіку податкової сфери, податкові ризики доцільно розглядати як окремий різновид економічних ризиків, що виникають у процесі формування та реалізації податкової політики підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє підтримати визначення, запропоноване Лень В. С., згідно з яким податковий ризик трактується як імовірність виникнення фінансових втрат, зумовлених невизначеністю, суперечливістю та складністю податкового середовища, а також можливістю настання негативних наслідків у результаті прийняття управлінських рішень у сфері оподаткування [30]. Такий підхід акцентує увагу не лише на факті порушення податкового законодавства, а й на ризиковості управлінських рішень в умовах мінливого нормативного поля.

Нормативне закріплення поняття податкового ризику міститься і в Податковому кодексі України. Зокрема, відповідно до підпункту 14.1.221,

податковий ризик (комплаєнс-ризик) визначається як імовірність невиконання платником податків своїх обов'язків щодо взяття на облік, реєстрації платником окремих податків, подання податкової звітності, повного та своєчасного декларування і сплати податкових зобов'язань, а також недотримання іншого законодавства, контроль за виконанням якого покладено на контролюючі органи [31]. Таке визначення підкреслює тісний зв'язок податкових ризиків із комплаєнс-системою підприємства та дотриманням регуляторних вимог.

Для більш глибокого розуміння природи податкових ризиків важливе значення має їх класифікація. Одним із базових критеріїв класифікації є джерело виникнення ризику, під яким розуміють сукупність чинників, процесів або явищ, що спричиняють невизначеність результатів та конфліктність у процесі прийняття рішень. До основних джерел ризиків належать: спонтанність природних явищ, яка зумовлює непередбачувані наслідки; випадковість, що проявляється у можливості різних результатів за однакових умов діяльності; а також неповнота або недостатність інформації, яка використовується під час формування управлінських рішень [32]. Саме ці чинники створюють об'єктивні передумови для виникнення ризиків у податковій сфері.

Окрім цього, у наукових дослідженнях виокремлюються різні підходи до класифікації ризиків у системі безпеки бізнесу залежно від їх характеру, рівня впливу, сфери виникнення та можливих наслідків. Узагальнена класифікація податкових ризиків, подана на рисунку 1.2, відображає логічну структуру та взаємозв'язки між окремими групами ризиків, що дозволяє комплексно оцінювати податкові загрози. Такий систематизований підхід створює підґрунтя для прогнозування можливих наслідків реалізації податкових ризиків, розроблення ефективних заходів щодо їх мінімізації та підвищення результативності управління податковою безпекою. У підсумку це сприяє вдосконаленню стратегічного податкового планування та зниженню рівня комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації. У практиці господарської діяльності підприємств податкові ризики належать до найбільш поширених і водночас найбільш значущих загроз фінансовій та комплаєнс-безпеці.



Рисунок 1.2. Класифікація ризиків в безпеці бізнесу

Джерело: побудовано автором за інформацією [32].

Їх реалізація здатна призвести не лише до додаткового податкового навантаження, а й до суттєвого погіршення фінансового стану, втрати ділової репутації та виникнення юридичної відповідальності. Найбільш відчутними для бізнес-організацій є ризики, пов'язані з податковим контролем і зростанням податкового тиску, які можуть проявлятися у формі донарахування податкових зобов'язань, нарахування штрафних санкцій і пені, застосування заходів примусового стягнення, накладення арешту на майно або кошти, а в окремих випадках – притягнення посадових осіб до адміністративної чи кримінальної відповідальності за порушення податкового законодавства.

Окрему групу становлять ризики неможливості компенсації негативних наслідків податково ризикових ситуацій. За відсутності належного податкового планування підприємство може не мати достатніх фінансових ресурсів для покриття потенційних втрат, що виникають у разі несприятливого завершення господарських операцій або податкових спорів. Натомість грамотне податкове планування передбачає попередній розрахунок можливих фінансових наслідків

і формування резервів, що дозволяє знизити ймовірність критичного погіршення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Значну частку податкових ризиків формують ризики помилкового обчислення та сплати податків. Вони, як правило, пов'язані з недостатнім рівнем професійної компетентності бухгалтерського персоналу, помилками в застосуванні норм податкового законодавства, несвоєчасним реагуванням на законодавчі зміни або нерозумінням механізмів реалізації окремих податкових інструментів. Важливо зазначити, що незнання або неправильне тлумачення податкових норм не звільняє платника податків від відповідальності, що значно підвищує ризиковість таких ситуацій.

Особливої актуальності для підприємств в Україні набуває ризик змін податкового законодавства. Динамічність нормативно-правового середовища, зокрема в умовах воєнного стану, обумовлює часті коригування податкових правил, ставок, пільг і порядку адміністрування податків. Такі зміни можуть включати запровадження нових податків і зборів, перегляд податкових ставок, трансформацію механізмів визначення податкових зобов'язань, зміну строків і умов сплати податків, а також скасування або обмеження податкових пільг. Навіть за умови доступності сучасних інформаційних технологій постійний моніторинг змін законодавства залишається складним управлінським завданням і потребує системного підходу.

Не менш значущими є ризики неоднозначного тлумачення норм податкового законодавства. Формальне дотримання букви закону не завжди гарантує відсутність претензій з боку контролюючих органів, особливо у випадках застосування складних схем податкового планування. У цьому контексті важливим інструментом зниження ризиків виступає аналіз податкової та судової практики, який дозволяє враховувати типові помилки платників податків і прогнозувати можливу позицію податкових органів у спірних ситуаціях.

До внутрішніх організаційних податкових ризиків слід віднести ризики, пов'язані зі зміною кадрового складу бухгалтерської служби та передачею

податкових повноважень новим працівникам. Такі зміни можуть призводити до порушення спадковості облікових процесів, зниження якості податкового обліку та збільшення ймовірності помилок у звітності. Аналогічні наслідки мають ризики некваліфікованого оформлення первинних документів – договорів, актів виконаних робіт, специфікацій, які часто стають об'єктом підвищеної уваги з боку контролюючих органів під час перевірок.

Окремо варто виділити ризики, пов'язані з невідповідністю обраної методології бухгалтерського та податкового обліку специфіці діяльності підприємства. Застосування облікових підходів, характерних для іншої галузі (наприклад, використання торговельних методик у виробничій діяльності), може викликати сумніви щодо достовірності податкових показників і підвищити рівень податкових претензій.

Суттєвий вплив на рівень податкових ризиків має і управлінський фактор. Недостатня увага керівництва до потенційних ризикових ситуацій, зосередження виключно на мінімізації податкових платежів або пошуку формальних прогалин у законодавстві без комплексної оцінки можливих наслідків значно підвищує комплаєнс-ризики підприємства. Надмірна орієнтація на агресивну податкову оптимізацію може призвести до конфліктів з контролюючими органами та визнання відповідних схем неправомірними.

Для підприємств, що здійснюють діяльність у кількох юрисдикціях, актуальними є міжнародні податкові ризики. Вони пов'язані з необхідністю дотримання податкового законодавства різних країн, проблемами подвійного оподаткування, застосуванням податків на репатріацію доходів, а також вимогами щодо трансфертного ціноутворення та оподаткування операцій з нерезидентами.

Таким чином, систематизація та класифікація податкових ризиків у процесі податкового планування дозволяє впорядкувати потенційні загрози, оцінити ймовірність їх реалізації та можливі наслідки для фінансового стану підприємства. Візуальне відображення такої класифікації, подане на рисунку 1.3, демонструє логічну структуру та взаємозв'язки між окремими групами

податкових ризиків і слугує інструментом підвищення ефективності управління податковою безпекою та мінімізації комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації.

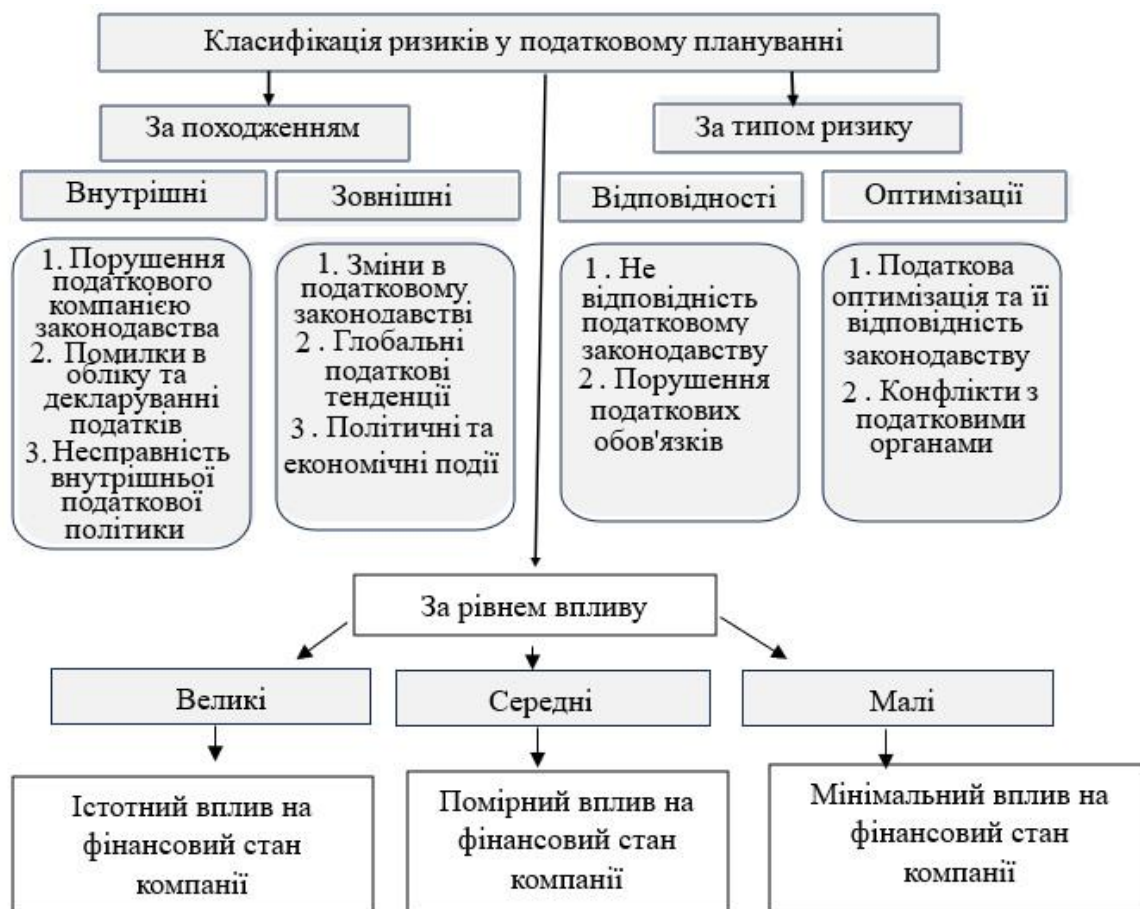


Рисунок 1.3. Класифікація ризиків в податковому плануванні

*Джерело: Побудовано автором за інформацією [33].*

Чинники, що зумовлюють виникнення податкових ризиків у діяльності підприємств, мають комплексний характер і, як правило, перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Їх дія може проявлятися як на організаційному, так і на управлінському рівнях, формуючи підвищену вразливість підприємства у сфері оподаткування. До найбільш поширених причин належить недостатній рівень автоматизації процесів формування бухгалтерської та податкової звітності, що підвищує ймовірність арифметичних, методологічних і технічних помилок, а також ризик пропуску встановлених строків подання звітності.

Суттєвим чинником виникнення податкових ризиків є кадрові проблеми, зокрема відсутність у штаті підприємства кваліфікованих фахівців з податкового обліку та податкового менеджменту, здатних своєчасно ідентифікувати ризикові операції, оцінювати наслідки управлінських рішень та оперативно реагувати на зміни податкового законодавства. Недостатній професійний рівень персоналу або перевантаженість бухгалтерської служби поточними операціями знижують якість податкового обліку та підвищують ймовірність порушень податкової дисципліни.

Окрему увагу слід приділити відсутності або формальному характеру процедур внутрішнього аудиту та внутрішнього податкового контролю. Нерозвиненість системи внутрішнього контролю унеможливорює своєчасне виявлення помилок, недоліків та потенційних порушень у сфері податкових правовідносин, що, своєю чергою, зменшує здатність підприємства запобігати негативним наслідкам податкових перевірок. До додаткових факторів ризику належать недосконалість внутрішніх регламентів, слабка координація між структурними підрозділами та недостатня увага керівництва до питань податкової безпеки.

Практика свідчить, що підприємства найчастіше потрапляють у зону підвищеного податкового ризику в процесі прагнення зменшити податкове навантаження. Намагання оптимізувати податкові платежі без належної оцінки правових та фінансових наслідків може призводити до використання спірних або надмірно агресивних схем податкового планування. У таких умовах особливого значення набуває система управління податковими ризиками, яка виступає інструментом запобігання порушенням і мінімізації можливих негативних наслідків.

Система управління податковими ризиками розглядається як цілісний механізм узагальнення результатів контролю, виявлення та систематизації типових порушень і недоліків у застосуванні норм податкового законодавства, а також ідентифікації схем ухилення від оподаткування та загальних ознак, що можуть свідчити про наявність таких порушень у процесі господарської

діяльності підприємств [33]. Її впровадження дозволяє не лише знизити рівень податкових загроз, а й підвищити загальну ефективність податкового комплаєнсу.

Одним із ключових інструментів ефективного управління податковими ризиками є формування та реалізація обґрунтованої податкової стратегії. Така стратегія має враховувати специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості, чинне податкове середовище та потенційні ризики, що можуть виникати в процесі прийняття фінансових і управлінських рішень. Податкова стратегія, інтегрована в загальну систему економічної безпеки, дозволяє поєднати цілі оптимізації податкового навантаження з вимогами законності та податкового комплаєнсу. Для більш ґрунтовного та структурованого аналізу доцільно систематизувати основні причини виникнення податкових ризиків, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Причини виникнення податкових ризиків

| Причина                                                                                                                   | Трактування                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відхилення рівня рентабельності (на 10% більше)                                                                           | Першочерговими причинами є: заниження фінансового результату від продажів, завищення собівартості проданих товарів. Низька націнка, знижка або інші заходи щодо залучення клієнтів, висока конкуренція, подорожчання сировини тощо.   |
| Визнання впливу за допомогою наявності взаємозалежності приватних інтересів, що призводять до ухилення від оподаткування. | Наявність таких зв'язків дає змогу засумніватися 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.                                                                     |
| Укладення договорів з контрагентами без наявності розумних причин                                                         | Унаслідок цього відбувається відображення в податковій звітності значних сум податкових відрахувань, це свідчить про несумлінність платника податків.                                                                                 |

*Джерело: Розроблено автором на основі [33].*

Такий підхід забезпечує можливість комплексної ідентифікації джерел податкових загроз, оцінки їх потенційного впливу на фінансову стійкість підприємства та розроблення ефективних заходів щодо їх мінімізації. У подальшому це створює підґрунтя для формування дієвого механізму

податкового планування, спрямованого на забезпечення стабільності функціонування підприємства та його сталого розвитку.

У процесі податкового планування підприємства застосовують різні стратегії управління податковими ризиками, вибір яких залежить від рівня прийняттого ризику, фінансових можливостей, галузевої специфіки та загальної стратегії розвитку бізнес-організації. Такі стратегії відрізняються за ступенем ризикованості, правомірності та впливом на фінансову стійкість підприємства. Однією з найбільш консервативних є стратегія максимальної податкової безпеки, що ґрунтується на суворому дотриманні норм податкового законодавства та повному і своєчасному виконанні всіх податкових зобов'язань перед державою.

Основною метою цієї стратегії є мінімізація ймовірності застосування штрафних санкцій, пені та інших заходів податкового впливу, а також уникнення фінансових і репутаційних втрат, пов'язаних із порушенням податкових норм. Такий підхід забезпечує високий рівень податкового комплаєнсу, проте може обмежувати можливості оптимізації податкового навантаження.

Протилежною за своїм змістом є стратегія ухилення від оподаткування, яка передбачає свідоме порушення податкового законодавства шляхом спотворення обліку доходів і витрат, маніпулювання правовою кваліфікацією господарських операцій, несплати податків або використання інших незаконних схем. Застосування такої стратегії супроводжується надзвичайно високими податковими та комплаєнс-ризиками і може призвести до значних фінансових втрат, адміністративної чи кримінальної відповідальності посадових осіб, а також до втрати ділової репутації підприємства. У межах сучасної системи економічної безпеки ця стратегія розглядається як неприйнятна.

Більш поміркованим підходом є стратегія пом'якшення податкових наслідків, орієнтована на зниження рівня ризику за рахунок уникнення завідомо неправомірних правочинів і мінімізації сумнівних господарських операцій. У межах цієї стратегії підприємство свідомо відмовляється від потенційно

конфліктних рішень, зосереджуючись на стабільності податкових розрахунків та зниженні ймовірності спорів з контролюючими органами.

Найбільш поширеною у практиці сучасного бізнесу є стратегія податкової оптимізації, яка передбачає легальне зменшення податкових зобов'язань або перенесення строків їх виконання шляхом використання дозволених законодавством інструментів. Така стратегія базується на податковому плануванні, застосуванні податкових пільг, виборі оптимальних організаційно-правових форм і методів обліку, а також на ретельному аналізі податкових наслідків управлінських рішень. Податкова оптимізація, за умови дотримання принципів законності та обґрунтованості, дозволяє поєднати цілі зниження податкового навантаження з вимогами податкового комплаєнсу.

Управління податковими ризиками в межах обраної стратегії має низку ключових аспектів. Насамперед йдеться про зменшення фінансових втрат, пов'язаних із нарахуванням штрафів, пені, донарахуванням податків та витратами на проведення податкових перевірок і судових спорів. Ефективне управління ризиками дозволяє зберегти фінансові ресурси підприємства та спрямувати їх на розвиток основної діяльності.

Важливим результатом управління податковими ризиками є підвищення податкової ефективності, що проявляється у раціональному використанні податкових пільг і законних механізмів оптимізації, зниженні податкового навантаження та підвищенні прибутковості бізнесу. Окрім цього, належна організація податкового планування забезпечує дотримання вимог законодавства, що передбачає постійний моніторинг нормативно-правових змін і своєчасне коригування податкової політики підприємства.

Не менш значущим є аспект захисту ділової репутації. Уникнення податкових конфліктів, скандалів і публічних спорів з контролюючими органами сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку та підвищенню довіри з боку партнерів, інвесторів і державних інституцій. У підсумку це забезпечує стабільність функціонування бізнесу та створює передумови для його довгострокового розвитку. Водночас слід зазначити, що управління

податковими ризиками може приносити як економічний ефект, так і потенційні збитки у разі прийняття рішень без належної оцінки всіх можливих наслідків. Податковий ризик, як і будь-який інший фінансово-економічний ризик, характеризується ймовірністю впливу на фінансові результати підприємства та рівень його економічної безпеки.

З огляду на це, для ефективного управління податковими ризиками доцільно формувати систему податкового ризик-менеджменту, яка дозволяє ідентифікувати податкові ризики, оцінювати рівень їх небезпеки, визначати превентивні заходи та прогнозувати можливі результати їх реалізації. Узагальнення таких підходів та інструментів управління податковими ризиками представлено в табл. 1.2, що створює методичне підґрунтя для подальшого вдосконалення податкового планування як механізму превенції комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації.

Таблиця 1.2 - Підходи і стратегії ефективного управління податковими ризиками

| Підхід                           | Заходи для досягнення поставленої мети                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Податкова політика та стратегія  | Розробка чіткої податкової політики та стратегії для всього підприємства;<br>Забезпечення відповідності реальних податкових зобов'язань та управлінських рішень.              |
| Податкове планування             | Оптимізація податкових зобов'язань законними методами; Мінімізація податкових витрат через ретельне планування господарських операцій.                                        |
| Податковий аудит                 | Проведення внутрішнього або зовнішнього аудиту для виявлення ризиків і невідповідностей; Усунення виявлених проблем та недоліків.                                             |
| Податковий облік та звітність    | Правильне ведення бухгалтерського обліку та податкової звітності відповідно до законодавства; Суворий контроль податкових декларацій і звітів для запобігання помилок.        |
| Податкове навчання персоналу     | Підвищення обізнаності працівників щодо податкового законодавства; Навчання методам ідентифікації та управління внутрішніми податковими ризиками.                             |
| Взаємодія з податковими органами | Налагодження ефективних каналів комунікації та відкритого вирішення податкових питань; Забезпечення прозорості взаємодії з контролюючими органами для запобігання конфліктів. |
| Зовнішні консультації            | Залучення експертів і консультантів з податкового обліку та права для професійного вирішення складних питань.                                                                 |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [33].*

Таким чином, упровадження структурованого та системного підходу до управління податковими ризиками виступає важливою передумовою забезпечення фінансової безпеки підприємства. Такий підхід сприяє не лише зниженню ймовірності фінансових втрат і комплаєнс-порушень, а й формуванню прозорої, прогнозованої та стійкої моделі функціонування бізнес-організації в умовах динамічного та регуляторно насиченого податкового середовища.

Отже, управління податковими ризиками на основі структурованого підходу виступає невід'ємною складовою податкового комплаєнсу та ефективним механізмом запобігання комплаєнс-ризикам, що дозволяє бізнес-організації не лише уникати порушень податкового законодавства, а й підвищувати рівень довіри з боку контролюючих органів, партнерів та інвесторів.

### **1.3 Сутність, функції та місце планування податків і зборів в превенції комплаєнс ризиків в безпеці діяльності бізнес організацій**

Планування податків і зборів є важливим елементом системи податкового комплаєнсу та складовою механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. У сучасних умовах зростання регуляторного тиску та активізації податкового контролю ефективно податкове планування виконує превентивну функцію, спрямовану на зниження рівня податкових, фінансових і репутаційних ризиків суб'єкта господарювання.

Податкове планування слід розглядати як комплексний, безперервний і ризик-орієнтований процес, що передбачає аналіз податкового навантаження, ідентифікацію потенційних зон податкової вразливості та вибір законних інструментів оптимізації податкових платежів. У межах податкового комплаєнсу воно забезпечує дотримання вимог податкового законодавства, мінімізує ймовірність застосування штрафних санкцій, донарахувань та інших негативних наслідків податкових перевірок.

З позицій економічної безпеки бізнесу податкове планування виступає інструментом управління податковими ризиками, що дозволяє своєчасно виявляти загрози, пов'язані з неправильною податковою кваліфікацією операцій, використанням агресивних схем оптимізації або недостатнім документальним підтвердженням господарських операцій.

Перед розглядом основних етапів податкового планування доцільно проаналізувати його різновиди, оскільки саме вони визначають ступінь інтеграції податкового планування в систему податкового комплаєнсу та загальну модель управління ризиками підприємства. Схематичне зображення податкового планування на мікрорівні наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Податкове планування на мікрорівні

Джерело: [25, с. 6]

Внутрішньодержавне планування здійснюється в межах однієї країни, тоді як міждержавне охоплює податкове планування, яке стосується планування зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта, зокрема операцій з іншими державами [25].

Корпоративне податкове планування охоплює суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують у межах корпоративної структури, тобто зареєстровані як юридичні особи та здійснюють господарську діяльність через організаційно-правові форми з визначеною системою управління та розподілу повноважень. Індивідуальне податкове планування, у свою чергу, стосується фізичних осіб – підприємців, які не мають корпоративної форми організації бізнесу. Водночас у контексті податкового комплаєнсу до корпоративної структури доцільно відносити всіх суб'єктів, залучених до реалізації схем податкового планування, незалежно від формальної організаційної підпорядкованості. Так, навіть фізична особа – підприємець, що застосовує спрощену систему оподаткування з метою оптимізації податкових зобов'язань, може розглядатися як елемент корпоративної структури з позицій управління податковими ризиками [26].

Поточне податкове планування охоплює комплекс заходів, що реалізуються у процесі щоденної господарської діяльності підприємства та мають короткостроковий характер, зазвичай у межах одного або кількох податкових періодів (до одного року). У системі податкового комплаєнсу воно виконує функцію оперативного контролю за податковими зобов'язаннями, своєчасного реагування на зміни податкового законодавства та запобігання виникненню податкових порушень у поточній діяльності.

Стратегічне податкове планування спрямоване на досягнення довгострокових цілей підприємства та охоплює значно триваліший часовий горизонт – як правило, від одного до трьох років. Воно інтегрується у загальну стратегію розвитку бізнесу та систему економічної безпеки, забезпечуючи прогнозованість податкового навантаження, зниження регуляторних ризиків і

підвищення рівня податкової дисципліни у середньо- та довгостроковій перспективі.

Податкове планування з використанням податкових пільг передбачає правомірне застосування передбачених законодавством пільг, знижок і звільнень з метою зменшення податкового навантаження. До таких інструментів належать використання пільгових ставок для окремих видів діяльності або регіонів, застосування спеціальних режимів оподаткування (зокрема спрощеної системи), а також податкові канікули [28]. У межах податкового комплаєнсу особливого значення набуває належне документальне підтвердження права на пільги та контроль за дотриманням умов їх застосування з метою недопущення податкових спорів.

Податкове планування з використанням так званих «лазівок» податкового законодавства пов'язане з пошуком прогалин або неоднозначностей у нормах права з метою мінімізації податкових зобов'язань. Хоча такі дії можуть мати формально законний характер, з позицій податкового комплаєнсу вони належать до підвищеної зони ризику, оскільки часто перебувають на межі правомірності та етичності. Застосування подібних підходів здатне спричинити конфлікти з контролюючими органами, фінансові санкції, репутаційні втрати, а також підвищує ймовірність законодавчих змін, спрямованих на усунення відповідних прогалин.

У науковій літературі Ю. Іванов та А. Крисоватий [28], виокремлюють загальні та спеціальні принципи податкового планування, які доцільно розглядати не лише як методологічні орієнтири, а як елементи превентивного механізму управління податковими та комплаєнс-ризиками підприємства.

Загальні принципи податкового планування як інструменти превенції комплаєнс-ризиків:

Принцип єдності (системності) передбачає інтеграцію податкового планування у загальну систему фінансового менеджменту, бюджетування та внутрішнього контролю підприємства. З позицій комплаєнсу цей принцип забезпечує узгодженість податкових рішень із бізнес-процесами, що знижує

ризик фрагментарних або суперечливих податкових рішень, які можуть бути кваліфіковані контролюючими органами як ухилення від оподаткування.

Принцип участі реалізує розподіл відповідальності за формування податкових зобов'язань між відповідними структурними підрозділами та посадовими особами. У контексті превенції комплаєнс-ризиків він сприяє формуванню податкової культури, мінімізує людський фактор та зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із недостатньою обізнаністю або навмисним викривленням податкової інформації.

Принцип безперервності забезпечує постійний моніторинг податкових зобов'язань і регуляторних змін, що дозволяє своєчасно коригувати податкові рішення та запобігати виникненню регуляторних і санкційних ризиків. У межах податкового комплаєнсу цей принцип виконує функцію раннього виявлення потенційних порушень.

Принцип гнучкості дозволяє адаптувати податкові плани до змін податкового законодавства, судової практики та адміністративних підходів податкових органів. Його реалізація знижує ризик застосування застарілих або формально допустимих, але фактично ризикових податкових схем.

Принцип реальності забезпечує економічну та правову обґрунтованість податкових рішень, що є ключовим елементом превенції комплаєнс-ризиків, пов'язаних із фіктивністю операцій, недостатнім документальним підтвердженням або формальним характером господарської діяльності.

Спеціальні принципи податкового планування у системі комплаєнс-контролю наведені нижче:

Принцип законності є фундаментальною умовою податкового комплаєнсу та передбачає здійснення податкового планування виключно в межах чинного законодавства. Його дотримання мінімізує ризик донарахувань, штрафних санкцій та судових спорів.

Принцип комплексності полягає в урахуванні взаємозв'язку податкових наслідків із нормами цивільного, трудового, корпоративного та фінансового права. У системі превенції комплаєнс-ризиків це дозволяє уникнути ситуацій,

коли формально правомірні податкові рішення створюють правові колізії в інших сферах.

Принцип оптимального співвідношення ризиків і вигід передбачає оцінку кожного інструменту податкового планування з погляду сукупного ризику — фінансового, правового та репутаційного. У межах податкового комплаєнсу цей принцип виступає запобіжником застосування агресивних схем оптимізації, які можуть мати короткостроковий економічний ефект, але призводити до суттєвих довгострокових втрат.

Водночас, на думку Я. Греца, принцип законності має універсальний характер і не може розглядатися виключно як спеціальний принцип податкового планування. Автор обґрунтовує необхідність розширення переліку принципів, зокрема шляхом включення принципу добровільності, відповідно до якого податкове планування не повинно суперечити суспільним інтересам або підривати фінансову стабільність держави. У контексті комплаєнсу цей принцип формує основу етичної податкової поведінки та знижує репутаційні ризики підприємства [29].

Таким чином, принципи податкового планування виконують не лише організаційну функцію, а й виступають структурними елементами механізму превенції податкових і комплаєнс-ризиків, забезпечуючи фінансову стійкість, регуляторну відповідність та довгострокову економічну безпеку підприємства. Саме через їх практичну реалізацію податкове планування трансформується з інструменту оптимізації у повноцінний елемент системи економічної безпеки бізнесу.

З огляду на часовий горизонт і функціональне призначення, податкове планування доцільно умовно поділити на два базові етапи — стратегічне та поточне, кожен з яких виконує самостійну роль у механізмі управління комплаєнс-ризиками. Деталізовану структуру етапів податкового планування наведено на рис. 1.5 [23]. Процес податкового планування є багаторівневим і

включає сукупність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію в системі превенції податкових і комплаєнс-ризиків.



Рисунок 1.5 – Етапи податкового планування на підприємстві

Джерело: [23, с. 6]

Ще на етапі до державної реєстрації підприємства необхідно вирішити ключові питання стратегічного характеру, які визначають податкову модель бізнесу та рівень його регуляторної стійкості в майбутньому. У подальшому, в процесі організації та здійснення господарської діяльності, підприємство реалізує поточне податкове планування, що охоплює всі основні управлінські та операційні процеси.

Поточне планування спрямоване на вирішення короткострокових завдань з урахуванням поточних змін у податковому законодавстві, строків сплати податків та запобігання непередбачуваним податковим зобов'язанням. Це комплекс управлінських рішень, що стосуються вибору облікової політики, системи оплати праці персоналу, стратегії ведення переговорів та укладання договорів, планування податків та застосування схем податкової оптимізації.

Стратегічне податкове планування охоплює довгострокові цілі підприємства та спрямоване на формування податково безпечної моделі бізнесу ще на етапі його створення та розвитку. Воно передбачає попередню оцінку податкових наслідків майбутніх інвестиційних проєктів, управлінських рішень і напрямів діяльності з урахуванням можливих регуляторних та репутаційних ризиків. У системі податкового комплаєнсу стратегічне планування виконує превентивну функцію, запобігаючи виникненню системних податкових ризиків, які складно або неможливо усунути на операційному рівні.

До основних завдань стратегічного податкового планування належать вибір місця державної реєстрації та територіального розташування підприємства, визначення податково прийнятної юрисдикції, організаційно-правової форми та видів економічної діяльності, формування складу та часток засновників, а також побудова внутрішньої організаційної структури підприємства [24]. Кожне з цих рішень має безпосередній вплив на рівень податкового навантаження, прозорість бізнес-процесів і ступінь комплаєнс-стійкості підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне податкове планування закладає основу для ефективного поточного податкового планування та формує базис механізму превенції комплаєнс-ризиків, забезпечуючи відповідність бізнес-моделі вимогам податкового законодавства, передбачуваність податкових зобов'язань і фінансову стійкість підприємства.

У контексті даного дослідження важливим є розкриття правового регулювання податкового планування та його інформаційного забезпечення, що охоплює питання використання виключно законних інструментів оптимізації податкового навантаження на підприємства. Ключовим аспектом у цьому контексті є чітке розмежування між ухиленням від оподаткування та уникненням оподаткування, оскільки саме неправильна інтерпретація цих категорій формує підвищені комплаєнс-ризики для бізнесу.

Ухилення від оподаткування є протиправною діяльністю, що полягає у свідомому приховуванні доходів, викривленні даних бухгалтерського та

податкового обліку, поданні недостовірної звітності або вчиненні інших дій, спрямованих на незаконне зменшення податкових зобов'язань. У «Словнику фінансово-правових термінів» зазначено, що етимологічне походження терміна «ухилення» пов'язується з латинським *evadere* - «уникати, тікати», що в правовому значенні охоплює всі дії платника податків, спрямовані на неправомірне обмеження або невиконання податкового обов'язку [30].

Згідно зі статтею 212 Кримінального кодексу України, умисне ухилення від сплати податків тягне за собою кримінальну відповідальність у вигляді значних штрафів, а також можливе позбавлення права обіймати певні посади або займатися відповідною діяльністю [31]. У системі податкового комплаєнсу ухилення від оподаткування розглядається як критичний комплаєнс-ризик, що поєднує фінансові, правові та репутаційні загрози для підприємства.

На відміну від цього, уникнення оподаткування (*tax avoidance*) визначається як правомірне використання передбачених законодавством податкових інструментів з метою мінімізації податкового навантаження. Воно безпосередньо пов'язане з податковим плануванням і передбачає реалізацію заходів у межах чинного законодавства, зокрема шляхом вибору виду діяльності, організаційно-правової форми, застосування податкових пільг і спеціальних режимів оподаткування, а також формування обґрунтованої облікової політики підприємства [32].

З позицій комплаєнсу уникнення оподаткування є допустимою моделлю податкової поведінки, за умови дотримання принципів законності, економічної обґрунтованості, прозорості та належного документального підтвердження господарських операцій.

Водночас у практиці фінансового контролю та наукових дослідженнях часто виділяють типові схеми тіньової економіки та ухилення від оподаткування, які не можуть бути віднесені до уникнення, оскільки мають протиправний характер. До таких схем належать: порушення митних правил і контрабанда; незаконне відшкодування або розкрадання податку на додану вартість; виробництво та обіг контрафактної продукції; штучне переміщення прибутку до

низькоподаткових юрисдикцій з порушенням вимог законодавства; використання схем тіньового ринку оренди землі; виплата заробітної плати «в конвертах»; викривлення бази оподаткування шляхом приховування обсягів реалізації; зловживання податковими пільгами та спеціальними режимами; здійснення підприємницької діяльності без державної реєстрації [33].

У системі податкового комплаєнсу зазначені дії кваліфікуються як високоризикові порушення, що потребують посиленого контролю та превентивних заходів з боку підприємства.

Таким чином, уникнення оподаткування залишається в межах правового поля та є складовою податкового планування, тоді як ухилення від оподаткування є порушенням податкового і кримінального законодавства. Чітке розмежування цих категорій має принципове значення для формування ефективного механізму превенції комплаєнс-ризиків, забезпечення податкової дисципліни та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Агресивне податкове планування є специфічною формою уникнення оподаткування, яка потребує окремої правової та комплаєнс-характеристики. Воно передбачає використання складних корпоративних, фінансових і договірних конструкцій, спрямованих на мінімізацію податкових зобов'язань шляхом експлуатації прогалин, колізій або неузгодженостей податкового законодавства, у тому числі між національними податковими системами різних країн. Попри формальну законність таких дій, агресивне податкове планування перебуває у зоні підвищеного комплаєнс-ризиків, оскільки часто не відповідає принципам економічної сутності, податкової справедливості та добросовісної податкової поведінки.

Згідно з рекомендаціями Організація економічного співробітництва та розвитку, до індикаторів агресивного податкового планування належать, зокрема:

- відсутність взаємозв'язку між фінансовими результатами та реальною економічною діяльністю;

- суттєві відмінності у рівні прибутковості між окремими компаніями в межах глобальних транснаціональних корпорацій;
- істотна різниця між ефективними податковими ставками ТНК та порівнюваними незалежними компаніями;
- надмірна концентрація прямих іноземних інвестицій у країні порівняно з її валовим внутрішнім продуктом;
- розбіжність між показниками бухгалтерської прибутковості та фактичним податковим навантаженням;
- непропорційно висока концентрація роялті порівняно з витратами на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- штучне зменшення податкової бази через завищені відсоткові виплати.

З метою імплементації міжнародного досвіду протидії агресивному податковому плануванню в Україні здійснено низку системних кроків, що формують національний механізм превенції комплаєнс-ризиків, зокрема:

- Запровадження постійного контролю трансфертного ціноутворення відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» від 04.07.2013 р. № 408-VII [34].
- Розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників, вигодоодержувачів та контролерів підприємств відповідно до Закону України від 14.10.2014 р. № 1701-VII [35].
- Вбудовування до Податкового кодексу України анти - офшорних «запобіжників», зокрема правил тонкої капіталізації, що обмежують віднесення відсоткових витрат до складу витрат.
- Удосконалення адміністрування податків шляхом усунення технічних і логічних неузгодженостей у податковому законодавстві.
- Прийняття Закону № 1117-IX, спрямованого на коригування та поетапне впровадження положень Закону № 466-IX щодо посилення податкового контролю та збору податкової інформації [36].

Ефективне податкове планування неможливе без належного інформаційного забезпечення, яке формує основу комплаєнс-контролю. До його ключових елементів належать норми податкового законодавства, міжнародні договори про уникнення подвійного оподаткування, а також стандарти бухгалтерського та фінансового обліку, зокрема Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», МСБО 1, МСБО 8, МСФЗ 1, Податковий кодекс України та інші нормативно-правові акти.

Особливого значення у сучасних умовах набувають міжнародні ініціативи з протидії агресивному податковому плануванню, насамперед план BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), розроблений ОЕСР. Він охоплює 15 ключових дій, спрямованих на запобігання розмиванню податкової бази та переміщенню прибутку до низькоподаткових юрисдикцій, і забезпечує інструментарій для оподаткування прибутку в країні фактичної економічної діяльності компанії.

У межах реалізації цих ініціатив здійснюється імплементація багатосторонніх інструментів, зокрема MLI (Multilateral Instrument), а також регіональних директив і механізмів (ATAD I та II, DAC 6, 7, 8). В Україні відповідні підходи закріплюються через норми Податкового кодексу України, що регулюють трансфертне ціноутворення, контрольовані іноземні компанії (КІК), застосування тесту основної мети (PPT), визначення постійного представництва (PE) та перегляд угод про уникнення подвійного оподаткування [37]. Ключові індикатори агресивного податкового планування та комплаєнс-контрзаходи наведені в табл. 1.3.

Наведена табл. 1.3., демонструє, що агресивне податкове планування характеризується не лише набором формальних ознак, а й високим рівнем комплаєнс-ризиків, що зумовлює необхідність системного застосування правових і організаційних контрзаходів».

Окремо слід відзначити зростання ролі неподаткових інструментів контролю, зокрема банківського нагляду, фінансового моніторингу, операцій з криптоактивами та механізмів протидії відмиванню коштів (AML), які дедалі частіше використовуються для виявлення агресивних податкових схем.

Додатковий вплив на податкову політику та міжнародні економічні відносини чинять геополітичні фактори, зокрема війна та санкційні режими, що підвищують значущість податкової прозорості та комплаєнс-стійкості бізнесу.

Таблиця 1.3. Ключові індикатори агресивного податкового планування та комплаєнс-контрзаходи

| Ключові індикатори                                                            | Основні комплаєнс-ризики                          | Превентивні контрзаходи                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Відсутність економічної сутності операцій                                     | Перекваліфікація операцій; донарахування податків | Принцип «економічної сутності»; обґрунтування ділової мети          |
| Значні розбіжності у прибутковості всередині ТНК                              | Порушення принципу «втягнутої руки»               | Контроль трансфертного ціноутворення; функціональний аналіз         |
| Суттєва різниця між ефективною податковою ставкою та фінансовою прибутковістю | Підвищений ризик податкових перевірок             | Податкове моделювання; внутрішній податковий аудит                  |
| Використання низькоподаткових юрисдикцій без реальної присутності             | Визнання схеми штучною; репутаційні втрати        | Тест основної мети (PPT); контроль постійного представництва (PE)   |
| Завищені відсоткові витрати та боргове фінансування                           | Порушення правил тонкої капіталізації             | Дотримання лімітів тонкої капіталізації; фінансова реструктуризація |
| Концентрація роялті без відповідних НДДКР                                     | Перекваліфікація операцій з ІВ                    | Аналіз DEMPE-функцій; контроль ІВ-операцій                          |
| Складні багаторівневі корпоративні структури                                  | Підвищений AML- та податковий ризик               | Розкриття бенефіціарів; KYC/UBO-процедури                           |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, правове регулювання податкового планування спрямоване на досягнення балансу між фіскальними інтересами держави та економічними інтересами бізнесу, при цьому ключовим пріоритетом стає обмеження агресивних форм податкової оптимізації та формування ефективного механізму превенції податкових і комплаєнс-ризиків у національній та міжнародній практиці.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОБЛІКОВО - АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ІНОЗЕМНОГО ПІДПРИЄМСТВА «I-AP-CI»**

#### **2.1 Податкове планування як інструмент економічної безпеки іноземного підприємства «I-AP-CI»**

Створення ефективної, стабільної та збалансованої системи оподаткування на всіх рівнях господарювання є одним із ключових, базових і пріоритетних завдань державного регулювання економічних процесів. Саме від якості податкової політики, узгодженості її елементів і рівня ефективності адміністрування податків суттєво залежить фінансова стійкість держави, темпи економічного зростання та рівень добробуту населення. У цьому контексті практичне застосування принципів і механізмів податкового планування в аспекті гарантування економічної безпеки країни набуває особливої актуальності та вагомого значення.

Податкове планування підприємства охоплює процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне формування фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, оптимізацію його податкових потоків і підвищення загальної ефективності діяльності. Головна мета податкового планування не зводиться виключно до прагнення мінімізувати податкові платежі або уникнути надмірного податкового навантаження. Його сутність полягає у виробленні та реалізації таких управлінських стратегій, які дозволяють активно впливати на зростання чистого прибутку підприємства за умов певних параметрів податкового середовища, законодавчих обмежень та існуючої ринкової кон'юнктури.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування сутності, ролі та основних функцій податкового планування. Дослідники по-різному визначають його зміст, залежно від акцентів на макроекономічному чи мікроекономічному рівні аналізу. Переважна більшість наукових праць

розглядає податкове планування як на рівні держави (макрорівень), так і на рівні окремого підприємства чи організації (мікрорівень). У загальному розумінні податкове планування можна визначити як сукупність принципів, методів, прийомів та інструментів цілеспрямованого впливу на процеси розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту з метою формування централізованих грошових ресурсів держави шляхом оподаткування, а також створення сприятливих умов для сталого розвитку економіки, підвищення інвестиційної привабливості та підтримки соціальної сфери.

Контроль за дотриманням вимог податкового законодавства реалізується через систему перевірок різних типів – камеральних, документальних (які можуть бути плановими чи позаплановими, виїзними або невиїзними), а також фактичних. Такий контроль спрямований на забезпечення своєчасності, повноти та достовірності сплати податкових зобов'язань.

Законодавче регулювання податкової політики, а також стратегічне планування податків належать до сфери стратегічного управління податковою діяльністю держави, тоді як безпосередній податковий контроль, перевірки та адміністрування мають переважно оперативний характер.

На мікрорівні управління оподаткуванням передбачає ведення податкового обліку, правильне обчислення сум податків і обов'язкових платежів, контроль за їх відповідністю законодавчим нормам та забезпечення своєчасного перерахування коштів до бюджетів усіх рівнів.

Додатково ефективно налагоджені процеси податкового контролю сприяють зменшенню ймовірності фінансових порушень та підвищують рівень податкової дисципліни в організації. Це, у свою чергу, створює умови для більшої прозорості діяльності підприємства та формує довіру з боку контролюючих органів і партнерів.

На рис. 1.1 визначені рівні податкового менеджменту. Взаємодія цих рівнів забезпечує комплексний підхід до управління податковими ризиками та дозволяє оптимізувати податкові платежі відповідно до законодавчих вимог. Завдяки такій системній побудові підприємство отримує можливість

підвищувати ефективність фінансових потоків та забезпечувати стабільність своєї господарської діяльності.



Рисунок 2.1 – Структура податкового менеджменту

*Джерело: побудовано автором за інформацією [26. с 28].*

Державне податкове планування покликане забезпечити створення, підтримку та реалізацію ефективної податкової політики держави, яка, з одного боку, здатна повною мірою задовольняти фінансові потреби країни, а з іншого – не повинна ставати надмірно обтяжливою для платників податків і сповільнювати їхню господарську активність. Саме збалансування інтересів держави та платників податків є одним із головних завдань ефективного податкового управління. На цьому рівні податкове планування реалізується відповідно до заздалегідь розробленої та науковобґрунтованої податкової стратегії, яка має бути тісно взаємопов'язана з економічною, фінансовою та соціальною стратегіями розвитку держави. Лише комплексний і системний підхід до формування податкової політики дозволяє забезпечити стійкість державних фінансів, передбачуваність податкового середовища та сприятливі умови для бізнесу.

Персональне податкове планування являє собою окрему складову системи управління особистими фінансами громадян, яка здійснюється з урахуванням

чинної системи оподаткування. Його предметом є організація, планування та оптимізація податкових платежів фізичних осіб, які мають приватний, індивідуальний характер. Основною метою такого планування є забезпечення найбільш раціонального вибору форм і режимів сплати податків, які сприяють підвищенню рівня добробуту та фінансової стабільності громадян. Попри те, що фізичні особи не мають безпосереднього впливу на встановлення податкових ставок, процедур чи норм, які регламентуються законодавчо, вони все ж мають можливість обирати найбільш прийнятний режим оподаткування, користуватися законними податковими пільгами, відрахуваннями та іншими інструментами податкової оптимізації, які дозволяють раціонально управляти особистими доходами.

Корпоративне податкове планування, у свою чергу, спрямоване на формування ефективної податкової політики підприємницької структури з урахуванням її загальної економічної стратегії, масштабів діяльності, галузевої специфіки та фінансових можливостей. Він передбачає розробку і впровадження системи податкових заходів, які забезпечують оптимізацію податкового навантаження, збільшення чистого прибутку та зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. На наш погляд, корпоративне податкове планування – це процес прийняття управлінських рішень, що безпосередньо спрямовані на формування, ефективне використання і відтворення фінансового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку.

До головних завдань корпоративного податкового планування відносять податкове планування, податкове регулювання, організація, мотивація, координація та податковий контроль. Кожна з цих функцій відіграє значущу роль у формуванні та підтриманні дієвої системи оподаткування на рівні підприємства.

Планування виступає першою і найважливішою функцією корпоративного податкового менеджменту. Воно включає комплекс заходів щодо розроблення як довгострокових, так і поточних планів організації податкового обліку та

управління податковими платежами. У стратегічному плануванні особливе значення має вибір форми реалізації податкової політики підприємства. Таке рішення ґрунтується на ретельному аналізі бізнес-планів, бюджетних показників, організаційно-правової форми господарювання, системи оподаткування, структури витрат і прибутковості діяльності.

У процесі реалізації функції організації системи податкового обліку податковий менеджер здійснює практичне впровадження запланованих заходів, забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям підприємства. Організаційна функція, по суті, передбачає матеріалізацію результатів планування через створення спеціалізованого податкового підрозділу або відповідального структурного елемента, належне ресурсне забезпечення цього підрозділу, а також розробку методичних і нормативних документів, що регулюють його діяльність.

Функція податкового контролю полягає у системному порівнянні фактичних параметрів функціонування податкової системи підприємства з установленими стандартами, нормативами та вимогами законодавства. Головною метою контролю є виявлення недоліків і ризиків у системі податкового обліку з подальшою розробкою коригувальних заходів, спрямованих на її вдосконалення. Через ефективний податковий контроль забезпечується безперервний зв'язок між теоретичними засадами організації податкової системи та реальними результатами діяльності підприємства.

Об'єктом корпоративного податкового менеджменту виступає система податкового обліку підприємства, яка охоплює всі процеси, пов'язані з нарахуванням, сплатою та обліком податкових зобов'язань. Предметом корпоративного податкового менеджменту є організаційне, методичне, нормативне та інформаційне забезпечення ефективного функціонування цієї системи.

Суб'єктом корпоративного податкового менеджменту на підприємстві є податковий менеджер або відповідна посадова особа, що виконує функції управління податковими процесами. Його основне завдання полягає в управлінні

системою податкового обліку з метою максимізації чистого прибутку підприємства, зниження рівня податкових витрат забезпечення законності й прозорості усіх податкових операцій.

Слід зазначити, що на практиці впровадження заходів корпоративного податкового планування на підприємствах у більшості випадків здійснюється не окремим податковим менеджером, а фінансовим директором спільно з головним бухгалтером. Такий підхід пояснюється тим, що саме ці посадові особи традиційно несуть основну відповідальність за фінансово-господарську діяльність підприємства, організацію податкового обліку, ведення звітності та забезпечення належного рівня податкової дисципліни. При цьому функціональні обов'язки фінансового директора часто обмежуються контролем і координацією дій головного бухгалтера, який безпосередньо організовує процес ведення податкового обліку, готує відповідну документацію, забезпечує правильність розрахунків і своєчасність подання податкової звітності.

Однак подібна схема організації податкової роботи є прийнятною далеко не для всіх суб'єктів господарювання. У низці випадків вона не дає змоги в повному обсязі реалізувати потенціал корпоративного податкового планування, особливо якщо діяльність підприємства є масштабною, багатогалузевою або пов'язана з великою кількістю податкових операцій. Обмеженість такого підходу зумовлена насамперед тим, що ефективне здійснення податкового планування вимагає наявності спеціальних знань, професійних компетенцій і відповідного досвіду.

Кваліфікаційні вимоги до податкового менеджера передбачають володіння широким спектром знань і практичних навичок у сферах податкового обліку, фінансового менеджменту, управління персоналом, планування, контролю, координації та регулювання податкових процесів. Такий фахівець повинен не лише орієнтуватися у податковому законодавстві, а й розуміти механізми функціонування підприємства, мати аналітичне мислення, вміти оцінювати податкові ризики та пропонувати оптимальні управлінські рішення. Крім того, для якісного виконання своїх обов'язків податковий менеджер має мати у своєму

розпорядженні достатній часовий і ресурсний потенціал, що не завжди можливо при суміщенні посадових функцій.

На малих і середніх підприємствах, де масштаб діяльності не передбачає створення окремого відділу податкового планування, функції податкового менеджера зазвичай розподіляються між фінансовим директором і головним бухгалтером. Такий підхід є доцільним у випадках, коли підприємство не використовує складну політику бюджетування, не проводить глибокого податкового планування і не реалізує великої кількості фінансових операцій. Якщо ж створення окремого підрозділу податкового планування є економічно недоцільним, до процесу розроблення і впровадження окремих схем податкової оптимізації доцільно залучати не лише керівника підприємства, але й юриста, бухгалтера та спеціаліста з податкового планування.

Кожен з учасників процесу оптимізації податкових платежів виконує чітко визначені функціональні обов'язки [27. с 144]. Керівник підприємства приймає ключові управлінські рішення щодо доцільності використання певних схем чи видів діяльності, надає вказівки юристу та бухгалтеру стосовно умов їх реалізації, а також визначає очікувані результати податкової оптимізації. Юрист проводить правовий аналіз запланованих операцій, оцінює їх відповідність чинному законодавству, а також узгоджує юридичні аспекти реалізації угод із контрагентами. Бухгалтер здійснює фінансові розрахунки, визначає порядок їх відображення в бухгалтерському та податковому обліку, забезпечує правильність обчислення сум податків, зборів і обов'язкових платежів, що підлягають сплаті. Фахівець із податкового планування виконує аналітичну функцію — оцінює інформацію, отриману від керівника, юриста і бухгалтера, та формує висновок щодо доцільності, законності й ефективності запропонованої схеми мінімізації податкових платежів.

Оптимальною моделлю організації податкової діяльності вважається та, за якої на підприємстві функціонує спеціалізований податковий підрозділ або у складі фінансової служби працюють фахівці з податкового планування. У великих корпораціях, холдингах чи промислових групах доцільно створювати

окремі структурні одиниці, які займаються виключно управлінням податковими потоками. Такі фахівці повинні мати глибокі знання не лише в галузі податкового права та оподаткування, а й у сферах фінансового аналізу, бухгалтерського обліку, стратегічного менеджменту та господарського права.

Кількість податкових менеджерів на підприємстві визначається індивідуально, з урахуванням масштабів господарської діяльності, складності організаційної структури, кількості фінансових операцій і специфіки галузі. Рациональний розподіл обов'язків між цими спеціалістами дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління податковими процесами, підвищити фінансову ефективність і мінімізувати ризики податкових порушень.

Такий широкий спектр професійних вимог до податкових менеджерів безпосередньо пов'язаний із різноманіттям питань і обов'язків, які покладаються на цих фахівців у процесі корпоративного податкового менеджменту [28]. До основних завдань і функцій податкового менеджера належать: участь у розробці внутрішніх регламентуючих документів підприємства, включаючи статут, положення та інші нормативні акти; систематичний аналіз зовнішнього податкового середовища, оцінка впливу законодавчих та нормативних змін на діяльність підприємства; розробка та обґрунтування застосування ефективного податкового режиму, який забезпечує оптимізацію податкового навантаження та підвищує фінансову ефективність; створення та підтримання актуальної інформаційної бази з питань податкового законодавства, що забезпечує своєчасний доступ до необхідних даних; участь в обґрунтуванні системи договорів і контрактів, з урахуванням податкових аспектів їх реалізації; розробка корпоративної податкової політики та податкового бюджету, що враховує довгострокові цілі підприємства; здійснення корпоративного податкового планування, прогнозування і бюджетування з урахуванням майбутніх змін у податковому середовищі; проведення корпоративного податкового регулювання, яке дозволяє оперативно реагувати на зміни в законодавстві; податковий моніторинг господарських операцій з метою контролю за формуванням податкової бази; забезпечення своєчасного і повного виконання

вимог зовнішнього податкового контролю, включаючи надання необхідної документації податковим органам; здійснення податкового діловодства, включаючи реєстрацію та перереєстрацію платника податків, складання податкового календаря, регулювання термінів сплати податків та взаємодію з місцевими податковими органами з питань пільг та інших питань оподаткування; організація ефективної взаємодії як із внутрішніми структурами підприємства, так і зовнішніми суб'єктами; оцінка результатів вжитих заходів та ефективності реалізації податкових рішень.

Не менш важливим є визначення ключових процесів, що забезпечують функціонування корпоративного податкового менеджменту. Передусім, необхідно здійснити всебічний аналіз зовнішнього податкового середовища, оцінити прогнозовані нормативно-правові зміни в чинному законодавстві та міжнародних конвенціях з питань оподаткування. Такий підхід дозволяє забезпечити правову захищеність управлінських рішень підприємства, гарантувати законність формування доходів і мінімізувати ризики фінансових порушень.

На наступному етапі здійснюється розробка податкової стратегії підприємства, яка формулюється відповідно до загальної стратегії організації, прогнозованих податкових умов та наявних пільг. При цьому враховуються пріоритетні завдання за окремими напрямками корпоративного податкового менеджменту в довгостроковій перспективі. Податкове прогнозування має на меті забезпечення ефективного планування розвитку підприємства з урахуванням можливих змін податкового законодавства та економічної політики органів місцевого самоврядування. На цьому етапі особливу увагу приділяють виявленню можливостей легальної оптимізації податкових платежів, що створює передумови для максимізації чистого прибутку підприємства та легального зменшення податкових зобов'язань через застосування пільгових ставок, звільнення окремих видів господарських операцій від оподаткування та оптимізацію податкових процедур для конкретних видів продукції.

Податкове планування є також важливим етапом корпоративного менеджменту. Воно передбачає розробку комплексної системи планів підприємства та оптимізацію виробничих альтернатив із урахуванням податкового навантаження та його перерозподілу в ринкових умовах. Поточне податкове планування включає оптимізацію виробничої програми з позицій фіскального навантаження, формування рекомендацій для інших сфер управління для узгодження планових рішень, а також визначення планових сум податкових платежів за видами податків і джерел їх сплати.

Не менш важливим є процес податкового моніторингу господарських операцій, який передбачає постійний та оперативний аналіз джерел витрат, проведення податкової експертизи проектів та розробку оптимальних податкових схем. Основною метою моніторингу є управління формуванням податкової бази та легальна мінімізація податкових зобов'язань підприємства у конкретних випадках. Моніторинг може здійснюватися у формі суцільного спостереження за всіма операціями або вибіркового контролю за операціями, витрати на виконання яких перевищують встановлені порогові значення. Це дозволяє значно впливати на податкову базу та зменшувати загальні податкові платежі підприємства.

Податковий облік та звітність, як важливий елемент корпоративного податкового менеджменту, створюють та підтримують інформаційну базу, тісно пов'язану з бухгалтерським обліком та уможлиблюють повноцінне стеження за податковими операціями.

Контроль за виконанням рішень у сфері податкового управління має на меті узгодження роботи функціональних підрозділів компанії, швидку реакцію на зміни у законодавстві та внутрішні чинники, а також налагодження виробничих планів та податкових кошторисів для досягнення встановлених завдань. Під час податкового контролю зіставляються фактичні та заплановані дані, виявляються розбіжності та виконується розбір чинників, що їх спричинили. Ключова суть податкового нагляду полягає у впорядкуванні відхилень показників оподаткування за типами продукції, структурними

частинами, окремими заходами та господарськими угодами, що дає змогу вчасно виявляти загрози та приймати виправні управлінські рішення.

Потреба у співпраці з робочими підрозділами компанії, а також з аудиторськими компаніями, податковими службами чи учасниками зовнішньої торгівлі забезпечує організацію зносин із внутрішніми структурами та зовнішніми сторонами. Необхідність взаємодії з урядовими та місцевими органами влади постає стосовно нарахування сплати податків, зборів, мита, а також подання податкової декларації.

Фінальним кроком у роботі корпоративного податкового планування є визначення підсумків податкового управління. Цей процес охоплює зауваження щодо змін в оподаткуванні та на їхній основі пропозиції відповідним відділам компанії та виправлення заходів стосовно виниклих розбіжностей. Проте, у кінцевому підсумку, вони визначаються показниками чистого прибутку відносного рівня загального оподаткування.

Податкові платежі складають значну і часто критично важливу частку фінансових потоків будь-якого суб'єкта господарювання. Від рівня професіоналізму та компетентності ухвалених рішень у сфері податкового планування безпосередньо залежить подальший розвиток бізнесу, можливості його розширення та забезпечення стабільного економічного зростання. Недооцінка значущості податкових аспектів фінансової діяльності, а також допущені помилки в розрахунках або невірне трактування податкового законодавства можуть призвести до значних фінансових втрат, що істотно підриває економічну стійкість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Податкова безпека виступає важливою складовою загальної фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, оскільки безпосередньо впливає на фінансовий стан, ліквідність та стабільність функціонування підприємства. У загальному науковому розумінні податкова безпека визначається як здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі виконувати податкові зобов'язання, ефективно уникати або мінімізувати податкові ризики, а також забезпечувати

фінансову стабільність і законність усіх видів господарської діяльності. Дотримання принципів податкової безпеки дозволяє не лише захистити репутацію підприємства, але й створити умови для його сталого розвитку, розширення обсягів діяльності та посилення фінансової стійкості, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень безпеки суб'єкта бізнесу.

Таким чином, податкове планування стає ключовим інструментом для суб'єктів підприємництва, оскільки дозволяє виявляти та використовувати законні способи зменшення податкового навантаження, застосовувати пільги та преференції, передбачені податковим законодавством, і, водночас, забезпечувати максимальну прозорість фінансових операцій перед контролюючими органами. Рациональне застосування податкового менеджменту сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, мінімізації ризиків фінансових втрат та створює підґрунтя для досягнення стійкої фінансової безпеки. В результаті, впровадження ефективних механізмів податкового управління стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, його стабільності на ринку та успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

## **2.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення податкового комплаєнсу на III «I-AP-CI»**

Інформаційно-аналітичне забезпечення податкового комплаєнсу на підприємстві є важливим елементом ефективного управління фінансовими ресурсами та ключовим інструментом превенції податкових і регуляторних ризиків. Воно забезпечує отримання достовірної, повної та своєчасної інформації про результати діяльності компанії, необхідної для оцінки відповідності податкових рішень вимогам чинного законодавства й внутрішніх комплаєнс-політик.

На відміну від традиційного облікового підходу, орієнтованого переважно на формування фінансової звітності, комплаєнс-орієнтоване інформаційно-

аналітичне забезпечення спрямоване на ідентифікацію ризикових операцій, аналіз податкових наслідків управлінських рішень, моніторинг змін податкового та суміжного законодавства, а також документальне підтвердження ділової мети господарських операцій. У цьому контексті сучасна система обліку та звітності (первинний, поточний і підсумковий рівні) розглядається як інформаційна база для аналітичної та контрольної діяльності комплаєнс-офіцера.

У даній роботі дослідження здійснювалося на основі матеріалів підприємства ІП «І-АР-СІ», інформацію щодо якого наведено в Додатку Д. Підприємство є міжнародним дистрибуційним холдингом, зареєстрованим у м. Відень (Австрія). Операційний центр компанії розташований у Швейцарії, тоді як локальні торговельні структури функціонують у багатьох країнах світу. Дистрибуційний портфель підприємства є диверсифікованим і збалансованим, що створює різні податкові та комплаєнс-виклики для окремих бізнес-сегментів.

Відповідно до реєстраційних документів в Україні ІП «І-АР-СІ» зареєстровано за адресою: м. Київ, вул. Марка Вовчка, буд. 18-А. Як платник податків підприємство перебуває на обліку в Головному управлінні ДПС в Оболонському районі м. Києва.

ІП «І-АР-СІ» активно впроваджує інноваційні методи дистрибуції та зосереджується на побудові довгострокових партнерських відносин із широким колом учасників ринку – від визнаних глобальних виробників до новостворених підприємств. Для реалізації цієї стратегії компанія використовує різні види економічної діяльності, перелік яких наведено в таблиці 2.1, що потребує підвищеної уваги до податкового структурування та комплаєнс-контролю.

Початок співпраці з ІП «І-АР-СІ» відкриває для партнерів доступ до нових ринкових можливостей і дозволяє налагодити зв'язки з широкою мережею постачальників у різних юрисдикціях. Водночас така модель діяльності обумовлює необхідність розвиненої системи інформаційно-аналітичного забезпечення податкового комплаєнсу, здатної забезпечити прозорість операцій, своєчасне виявлення податкових ризиків і відповідність міжнародним та національним регуляторним вимогам.

Таблиця 2.1 – Види економічної діяльності ІІ «І-АР-СІ»

| КВЕД  | Вид діяльності                                                                                 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.51  | Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (основний) |
| 46.19 | Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту                               |
| 46.21 | Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин                    |
| 95.11 | Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування                                                |
| 46.90 | Неспеціалізована оптова торгівля                                                               |
| 70.22 | Консультування з питань комерційної діяльності й керування                                     |
| 01.64 | Оброблення насіння для відтворення                                                             |

*Джерело: власна розробка автора*

Виходячи з накопиченого багаторічного досвіду, перевірених управлінських підходів і сформованих корпоративних традицій, стратегія ІІ «І-АР-СІ» передбачає впровадження та активне просування інноваційних рішень у сфері міжнародної дистрибуції. Такий підхід забезпечує стабільне зростання обсягів бізнесу та високу ефективність функціонування міжнародної мережі збуту, одночасно зберігаючи керованість операційних і регуляторних ризиків.

Сфера дистрибуційної діяльності підприємства охоплює низку ключових напрямів, зокрема споживчу електроніку, ІТ-рішення та програмне забезпечення як комплексні системи для комерційних структур, товари для дому, ручний та електроінструмент, а також обладнання для забезпечення комфорту в житлових і офісних приміщеннях. Така диверсифікація бізнес-направів формує складну багатокомпонентну модель діяльності, що потребує посиленого контролю за відповідністю операцій податковим, митним і договірним вимогам у різних юрисдикціях.

Підприємством сформовано двоетапну систему розповсюдження товарів і сервісів із доданою вартістю за моделлю VAD (Value Added Distribution), поєднану з тактиками продажу, спрямованими на запобігання конфліктам інтересів. Компанія надає продукцію, концепції та готові рішення для комерційних корпорацій, державних установ, а також для приватних споживачів

і домогосподарств, підтримуючи прозору та регламентовану взаємодію, переважно у сегменті B2B.

Діяльність ІП «I-AP-CI» здійснюється через розгалужену мережу бізнес-партнерів, до якої входять загальнонаціональні та регіональні роздрібні мережі, власники приватних магазинів і спеціалізованих проєктів, оптові бази, онлайн-торговельні платформи, системні інтегратори та компанії, орієнтовані на високотехнологічні ніші. Підприємство володіє відпрацьованими механізмами формування та підтримки торговельних каналів, розвитку довгострокових партнерських відносин, а також надає розширений пакет до- та післяпродажних послуг, включаючи консультації, тестування обладнання, гарантійне обслуговування, навчальні програми та обмін накопиченими знаннями.

Міжнародні команди, що працюють у локальних представництвах, координують взаємодію між горизонтальними та вертикальними підрозділами в межах єдиної міжнародної структури компанії. За умов наявності значних мовних, культурних і соціальних відмінностей, корпоративна модель управління ґрунтується на принципах взаємної поваги, узгодженості дій і дотримання єдиних стандартів поведінки. Колективи в різних країнах об'єднані спільними корпоративними цінностями та функціонують у межах уніфікованих політик і процедур.

Важливу роль у забезпеченні належного рівня комплаєнсу відіграє корпоративний кодекс поведінки ІП «I-AP-CI», який поширюється на весь персонал, включаючи топ-менеджмент, і слугує орієнтиром для дотримання правових, етичних і професійних стандартів. Компанія також очікує від своїх партнерів поділу зобов'язань щодо ведення бізнесу на засадах доброчесності, неухильного дотримання законодавства та поваги до корпоративних цінностей.

Співпраця з бізнес-союзниками будується на пропозиції сервісів, підкріплених комплексним портфелем якісної продукції від міжнародних постачальників і виробників, що гарантує стабільність поставок і наявність товарів на локальних складах у межах комерційних угод. За кожним бізнес-партнером закріплюється персональний менеджер-куратор, який координує всі

аспекти взаємодії та забезпечує доступ до відповідних ресурсів глобальної команди для вирішення фінансових, логістичних, маркетингових, інформаційних і технічних питань, а також організації навчальних заходів для персоналу партнерів.

Однією з ключових умов співпраці з постачальниками та покупцями є своєчасне виконання фінансових зобов'язань і дотримання договірних умов. Подальше зростання обсягів реалізації планується за рахунок розширення партнерської мережі та вдосконалення умов співпраці, що вимагає посилення системи комплаєнс-контролю та управління податковими й фінансовими ризиками.

Основними покупцями продукції підприємства є відомі на українському ринку торговельні мережі та компанії, зокрема MOYO, VIYAR, Епіцентр, ROZETKA та інші. Наявність у портфелі клієнтів таких суб'єктів зумовлює підвищені вимоги до якості договірної роботи, податкової дисципліни та комплаєнс-контролю.

Основними постачальниками електроніки виступають міжнародні виробники та групи компаній, серед яких Groupe SEB, ASUS, Philips, Sony, Ardesto та інші. Співпраця з міжнародними постачальниками передбачає дотримання вимог трансфертного ціноутворення, митного та податкового законодавства, а також стандартів корпоративного комплаєнсу.

Основними конкурентами підприємства є усталені учасники ринку, що володіють значними ресурсами та стабільною часткою ринку, зокрема КАТРАН, Юг-Контракт, Пегас, COMFY. Конкурентне середовище стимулює підприємство до впровадження ефективних управлінських і комплаєнс-практик з метою збереження ринкових позицій.

Інформаційно-аналітична методологія, що застосовується в ІІ «І-АР-СІ», забезпечує раціональне управління фінансовими ресурсами та відповідність вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Водночас у межах даного дослідження облікова система розглядається не як самостійна функція, а як інформаційна база для податкового та корпоративного комплаєнсу.

Завдяки системному підходу до формування та аналізу фінансових даних підприємство отримує достовірну інформацію для прийняття зважених управлінських рішень, підвищує прозорість діяльності та мінімізує ризики помилок і регуляторних порушень. Це, у свою чергу, дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та більш ефективно планувати подальший розвиток.

Організаційна структура ІП «І-АР-СІ» побудована за чітким ієрархічним принципом, що забезпечує послідовну реалізацію стратегії від вищого керівництва до операційного рівня. На чолі структури перебуває директор, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток, фінансову стійкість та систему управління ризиками підприємства.

До повноважень директора належить визначення стратегічного курсу розвитку, затвердження фінансових планів і організаційної структури, а також ухвалення ключових рішень щодо інвестицій і партнерств. Його функції включають забезпечення стабільності діяльності, загальний контроль ризиків та делегування стратегічних цілей на наступні управлінські рівні.

На рівні директорів департаментів стратегічні цілі трансформуються у тактичні плани в межах відповідних функціональних напрямів. Вони відповідають за формування та виконання бюджетів департаментів, досягнення встановлених КРІ, а також контроль за діяльністю підпорядкованих структурних підрозділів. Саме на цьому рівні відбувається деталізація та фільтрація стратегічних цілей компанії з урахуванням операційних, фінансових і комплаєнс-ризиків, що детальніше розглядається в таблиці 2.2.

На додаток до чіткої вертикальної ієрархії, ефективність роботи ІП «І-АР-СІ» значною мірою залежить від горизонтальної взаємодії — системної комунікації між підрозділами, що перебувають на одному управлінському рівні. Саме така взаємодія забезпечує синергію, узгодженість рішень та мінімізує внутрішні конфлікти, що є критично важливим для багатокomпонентного міжнародного бізнесу.

Таблиця 2.2 - Організаційна структура ПІ «І-АР-СІ»

| Рівень (Ієрархія)        | Посада / Назва підрозділу              | Основні функції та відповідальність                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I (Вищий)                | Директор                               | Вища ланка управління. Загальне стратегічне керівництво компанією, фінансовий контроль, прийняття ключових рішень, представництво компанії на зовнішньому рівні. |
| II (Середній)            | Директор департаменту                  | Оперативне управління великим функціональним напрямком (наприклад, продажі, логістика, ІТ-розробка). Розробка тактики, контроль виконання планів Департаменту.   |
| III (Нижчий/Операційний) | Дивізіон (керівник дивізіону / відділ) | Управління вузькоспеціалізованими групами або проектами в межах Департаменту. Виконання конкретних завдань, координація роботи підлеглих.                        |
| IV (Виконавчий)          | Працівники (спеціалісти)               | Безпосереднє виконання робочих завдань, що стосуються основної діяльності компанії (розробка, підтримка, продажі, обслуговування).                               |

*Джерело: власна розробка автора*

На рівні директорів департаментів горизонтальна співпраця є необхідною умовою реалізації стратегії компанії. Зокрема, директор департаменту продажів регулярно координує плани з директором департаменту логістики для забезпечення наявності товарів, а також із директором департаменту фінансів — для управління дебіторською заборгованістю та грошовими потоками. Водночас керівники департаментів мають право вимагати від колег необхідну інформацію та ресурсну підтримку (наприклад, технічні специфікації, дані про собівартість, умови контрактів, статус поставок), що забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень і контроль ризиків.

Аналогічно, на рівні дивізіонів горизонтальна взаємодія реалізується у формі крос-функціональної координації. Наприклад, маркетинговий дивізіон взаємодіє з дивізіоном продажів для узгодження рекламних кампаній із попитом та товарною наявністю. Керівники дивізіонів можуть ініціювати робочі групи за участю фахівців інших підрозділів (зокрема технічної підтримки чи інженерних команд) для спільного вирішення комплексних потреб клієнтів. На виконавчому рівні горизонтальні зв'язки підтримуються через обмін знаннями, консультації

та застосування найкращих практик, що підвищує гнучкість і швидкість реакції компанії на зміни ринку.

В умовах розгалуженої структури та різноспрямованих бізнес-процесів окремого значення набуває функція податкового комплаєнсу. Вона забезпечує узгодженість управлінських рішень із вимогами законодавства, внутрішніх політик і процедур компанії, а також запобігає виникненню податкових, фінансових та репутаційних ризиків. У практичному вимірі це означає постійний моніторинг ризикових операцій, контроль належного документального підтвердження господарських операцій, оцінку податкових наслідків управлінських рішень і взаємодію з підрозділами, відповідальними за фінанси, юридичний супровід, логістику та продажі.

Фінансово-облікова функція (зокрема бухгалтерська служба) у цьому контексті виступає базовим джерелом даних для комплаєнс-офіцера та системи внутрішнього контролю. Вона забезпечує безперервне, системне і достовірне формування інформації про фінансово-господарську діяльність, необхідної для управлінських рішень, оцінювання ефективності використання ресурсів, формування звітності та виконання податкових зобов'язань. Організація фінансово-облікових процесів залежить від специфіки діяльності, масштабу операцій та рівня автоматизації, однак має ґрунтуватися на принципах функціонального розподілу відповідальності, прозорості процедур і контрольованості інформаційних потоків.

В ІП «I-AP-CI» система фінансово-облікової функції вибудовується за лінійно-функціональною схемою: кожний працівник відповідає за визначену ділянку (основні засоби, запаси, розрахунки з контрагентами, заробітна плата, грошові кошти тощо). Центральною фігурою є головний бухгалтер, який організовує документообіг та контроль повноти й коректності відображення операцій, забезпечує дотримання вимог нормативного регулювання та підписує фінансову звітність. Для системності процесів використовуються посадові інструкції, що регламентують права, відповідальність і порядок взаємодії з іншими підрозділами. Така регламентація мінімізує ризики дублювання функцій

і помилок, що є особливо важливим для достовірності інформації та податкової дисципліни.

Організація фінансово-облікового процесу охоплює процедури від моменту виникнення господарської операції до її відображення у звітності. Першочерговим елементом є облікова політика, яка визначає методи оцінки активів і зобов'язань, підходи до амортизації, правила аналітичного обліку, порядок документування та внутрішнього контролю. Облікова політика затверджується наказом керівника підприємства і є нормативною основою для формування достовірної звітності та контрольованої податкової позиції компанії. Зокрема, ІП «І-АР-СІ» розробляє облікову політику відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [35] та НП(С)БО [36].

Важливою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення податкового комплаєнсу є документообіг, який регламентує рух первинних документів, визначає відповідальних осіб, строки подання, процедури перевірки і збереження. Належно організований документообіг підвищує оперативність збору інформації та зменшує ймовірність неточностей, що прямо впливає на якість податкової звітності та стійкість компанії під час перевірок.

Суттєву роль відіграє автоматизація: застосування програмних продуктів (зокрема 1С/ERP-рішень та М.Е.Дос) забезпечує централізовану реєстрацію первинних документів, контроль коректності даних і формування звітності. Для податкового комплаєнсу це важливо тим, що автоматизація підвищує простежуваність операцій, полегшує внутрішні перевірки, забезпечує контроль строків подання звітності й знижує ризик технічних помилок.

Система внутрішнього контролю в ІП «І-АР-СІ» охоплює попередній, поточний та наступний контроль господарських операцій і звітних даних. Додатково функції оцінювання ризиків і проведення внутрішніх перевірок може виконувати служба безпеки/внутрішнього контролю, що посилює превентивний характер управління ризиками, зменшує ймовірність шахрайства та підвищує фінансову дисципліну.

Отже, організація інформаційно-аналітичного забезпечення податкового комплаєнсу в ІП «І-АР-СІ» базується на поєднанні чіткої вертикальної управлінської структури, ефективної горизонтальної взаємодії між підрозділами, регламентованих процедур документування та автоматизованих обліково-аналітичних систем. Така модель підвищує прозорість діяльності, підтримує належний рівень податкової дисципліни та забезпечує своєчасне ухвалення управлінських рішень на основі достовірних даних.

### **2.3. Аналітичне забезпечення податкового планування на ІП «І-АР-СІ»**

Аналітичне забезпечення податкового планування в ІП «І-АР-СІ» є критично важливим етапом, що дозволяє виявити потенційні резерви для оптимізації податкового навантаження та забезпечити фінансову стабільність компанії. Даний розділ присвячений проведенню податкового аналізу на основі даних підприємства, що дозволить з'ясувати актуальний стан податкових зобов'язань та виявити можливості для їх зниження.

Податковий аналіз включає аналіз податкового навантаження, структури податкових платежів, а також динаміки показників, пов'язаних з обсягом сплачених податків і зборів. Оцінка податкового навантаження дає можливість з'ясувати, яка частка доходів спрямовується на покриття податкових зобов'язань, а також виявити аспекти, що можуть бути оптимізовані для зниження цього навантаження без порушення вимог законодавства. Динамічний аналіз структури податкових платежів дозволяє розкрити, які податки є найбільш витратними для підприємства, і відповідно обґрунтувати необхідність запровадження альтернативних підходів до управління податковими зобов'язаннями.

Зокрема, для ІП «І-АР-СІ» необхідно проаналізувати основні податки, які сплачує компанія, такі як податок на прибуток, єдиний соціальний внесок, податок на доходи фізичних осіб та військовий збір. Цей аналіз допоможе

виявити структуру податкових витрат і оцінити її вплив на загальний фінансовий результат діяльності компанії. Крім того, важливо здійснити аналіз порівняльних показників податкового навантаження за попередні періоди, що дозволить виявити тренди і своєчасно вжити заходів для усунення потенційних ризиків.

Метою податкового аналізу для ІП «І-АР-СІ» є забезпечення ефективного управління податковими витратами компанії та оптимізація податкового навантаження для підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Податковий аналіз спрямований на підвищення фінансової прозорості компанії, що є важливим для залучення інвесторів, партнерів та підтримання довіри з боку контролюючих органів. Окрім цього, податковий аналіз дозволяє виявити основні елементи податкових витрат, які створюють найбільше навантаження на компанію, що допомагає визначити напрями для зниження витрат у межах чинного законодавства. Аналіз також слугує інструментом стратегічного планування, оскільки дозволяє прогнозувати можливі зміни у податковому навантаженні внаслідок змін у податковому законодавстві або коригування бізнес-стратегії компанії. Завдяки регулярному податковому аналізу компанія може мінімізувати податкові комплаєнс ризики та уникнути потенційних санкцій, що сприяє зміцненню фінансової безпеки та надає додаткові ресурси для розвитку й інновацій.

Податкове навантаження показує частку податкових витрат підприємства відносно його доходів. Ось основні формули для оцінки податкового навантаження:

1. Податкове навантаження на дохід (ПНД):

$$\text{ПНД} = \frac{\text{Сума податкових зобов'язань}}{\text{Дохід підприємства}} * 100\% \quad (2.1)$$

де, сума податкових зобов'язань дорівнює загальній сумі податків, сплачених підприємством за період;

- дохід підприємства дорівнює загальному доходу від реалізації продукції (послуг) [47].

Для кращого розуміння застосування наведеної формули розглянемо практичний розрахунок податкового навантаження на дохід на прикладі ІП «І-

АР-СІ», де використаємо фактичні з податкової звітності Компанії за 3 квартал 2025 року.

Податкове навантаження на дохід (ПН<sub>д</sub>):

$$\text{ПН}_d = \frac{\text{ЄСВ} + \text{ВЗ} + \text{ПДФО} + \text{ПП}}{\text{Дохід підприємства}} * 100 = \frac{143\,215,97 + 19\,190,35 + 176\,104,2 + 53\,113,96}{1\,062\,279,36} * 100 = 36,87\%$$

Згідно з розрахунками для ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО «І-АР-СІ» за 3 квартал 2025 року склало 36,87%. Це означає, що 36,87% від загального доходу компанії було витрачено на сплату податків, включаючи єдиний соціальний внесок (ЄСВ), військовий збір (ВЗ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та податок на прибуток (ПП). Такий рівень податкового навантаження є помірно високим і може викликати складнощі у діяльності Компанії. Варто зазначити, що незважаючи на те що, ПДФО та військовий збір безпосередньо утримуються із заробітної плати працівників, підприємство повинне враховувати ці податки при розрахунку податкового навантаження. Це зумовлено тим, що розмір заробітної плати «на руки» є важливим показником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Крім того, Компанія несе відповідальність за нарахування, утримання та своєчасну сплату цих податків, що є невід'ємною частиною фінансового планування.

2. Структурний аналіз податкових платежів допомагає визначити, які податки займають найбільшу частку у загальних витратах підприємства. Формула для визначення частки кожного податку в загальній структурі податкових платежів:

$$\text{Частка } i\text{-го податку} = \frac{\text{Сума } i\text{-го податку}}{\text{Загальна сума податкових зобов'язань}} * 100\% \quad (2.2)$$

де, сума *i*-го податку — обсяг сплаченого конкретного податку (наприклад, ПДВ, податок на прибуток);

- загальна сума податкових зобов'язань — загальний обсяг усіх податків, сплачених підприємством.

Структурний аналіз податкових платежів:

$$\text{Частка ЄСВ} = \frac{143\,215,97}{391\,624,42} = 36,57\%$$

$$\text{Частка військового збору} = \frac{19\,190,35}{391\,624,42} = 4,90 \%$$

$$\text{Частка податку на доходи фізичних осіб} = \frac{176\,104,2}{391\,624,42} = 44,97 \%$$

$$\text{Частка податку на прибуток} = \frac{53\,113,96}{391\,624,42} = 13,56 \%$$

Згідно з результатами структурного аналізу податкових платежів для ІП «І-АР-СІ», можна зробити наступні висновки:

- частка єдиного соціального внеску (ЄСВ) становить 36,57% від загальної суми податкових платежів. Це значна частка, яка вказує на вагоме навантаження компанії в частині соціальних відрахувань.

- частка військового збору дорівнює 4,90%, що є найменшим показником серед податкових платежів. Це свідчить про відносно невелике навантаження компанії в цьому аспекті.

- частка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) складає 44,97% від загальної суми податкових платежів. Такий показник свідчить про високий рівень оподаткування доходів працівників, який займає значну частку податкових зобов'язань співробітників.

- частка податку на прибуток становить 13,56%, що вказує на його помірне значення серед інших податкових платежів компанії.

У цілому, структура податкових платежів демонструє, що ПДФО та ЄСВ є основними податками в складі загальних податкових зобов'язань. Як підсумок проведених розрахунків, на рисунку 2.1 зображено структуру податкових зобов'язань ІП «І-АР-СІ», наочно показуючи частки основних податків у загальному податковому навантаженні компанії.

Для повноцінного розуміння та ефективного управління податковими зобов'язаннями компанії доцільно провести аналіз динаміки податкових платежів. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції у зміні податкового навантаження за певний період, що сприяє кращому прогнозуванню фінансових показників та оптимізації податкової політики підприємства.

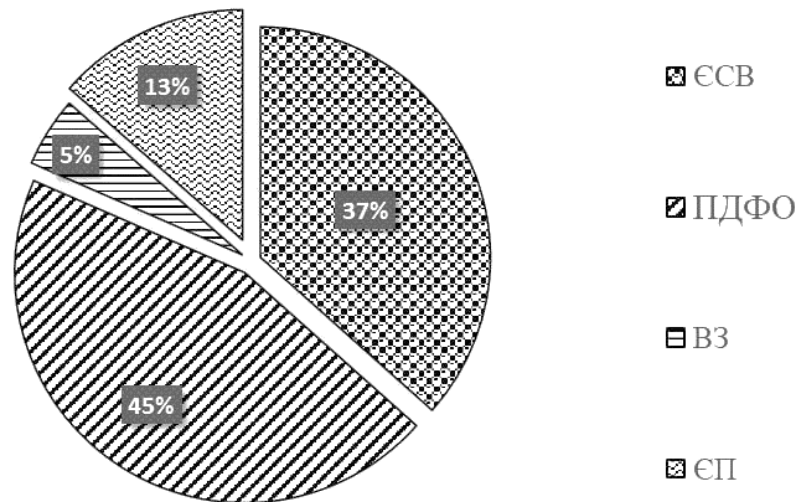


Рисунок 2.1 - Структура податкових зобов'язань ІП «І-АР-СІ»

Податок на прибуток є єдиним податком у ІП «І-АР-СІ», базою оподаткування для якого не є заробітна плата, тому йому необхідно приділити особливу увагу. Під час його аналізу важливо враховувати специфіку заповнення декларації з податку на прибуток, оскільки вона здійснюється накопичувально. Це означає, що у рядку «Сума доходу за податковий (звітний) період» розділу «ІІ. Дохід, що підлягає оподаткуванню» декларації звітність формується за такими періодами:

- І квартал;
- І + ІІ квартали (півріччя);
- І + ІІ + ІІІ квартали (три квартали);
- рік у цілому.

Накопичувальний принцип заповнення декларації вимагає підвищеної уважності. Отже, при аналізі динаміки податку прибуток слід брати до уваги не лише зміну показників за кожен окремий період, але й правильність відображення даних у декларації, що накопичується з кварталу в квартал. Це дозволить уникнути потенційних помилок та забезпечити точність фінансової інформації для подальшого податкового планування.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ**

## **ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ІП «І-АР-СІ»**

### **3.1 Порядок складання фінансової звітності на ІП «І-АР-СІ»**

Порядок складання фінансової звітності в ІП «І-АР-СІ» регламентується чинним законодавством України та внутрішніми нормативними документами підприємства. Фінансова звітність формується для подання до органів державної статистики, податкових органів та інших регуляторів, забезпечуючи прозорість діяльності компанії, контроль за фінансовими потоками та належний рівень доказовості фінансово-господарських операцій.

Основні вимоги до складання фінансової звітності є невід'ємною складовою системи бухгалтерського обліку та визначаються Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [35] і Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку НП(С)БО [36]. Дотримання зазначених вимог гарантує об'єктивність, повноту, достовірність і зіставність інформації, яка використовується як для ухвалення управлінських рішень, так і для підтвердження податкової позиції підприємства в межах податкового комплаєнсу.

У контексті податкового комплаєнсу фінансова звітність виконує не лише інформаційну, а й контрольну функцію: вона дозволяє ідентифікувати потенційні зони податкових ризиків, підтвердити економічну сутність операцій, забезпечити узгодженість даних бухгалтерського та податкового обліку, а також мінімізувати ризики претензій з боку контролюючих органів у разі перевірок.

Ключові принципи формування фінансової звітності являють собою систему базових правил і вимог, на яких ґрунтується процес підготовки звітних документів підприємства (табл. 2.4). Вони визначають критерії повноти, послідовності та достовірності відображення господарських операцій, забезпечують єдині підходи до класифікації та оцінки показників, роблять

фінансові дані порівнюваними й зрозумілими для користувачів звітності. Дотримання цих принципів істотно знижує ризики викривлення інформації та формує прозору інформаційну базу для аналізу, аудиту й комплаєнс-контролю.

Ключові принципи формування фінансової звітності – це базові правила та вимоги, на яких ґрунтується процес підготовки звітності підприємства, табл. 3.1.

Вони визначають вимоги до повноти, послідовності та достовірності інформації, що відображається у звітних документах підприємства. Саме ці принципи забезпечують єдині підходи до класифікації та оцінювання господарських операцій, роблячи фінансові показники порівнюваними та зрозумілими для користувачів звітності. Саме чітке дотримання цих принципів унеможливорює викривлення даних і сприяє створенню прозорої інформаційної бази для аналізу.

Таблиця 3.1 - Ключові принципи формування фінансової звітності включають

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Достовірність              | Усі показники підтверджені первинними документами та точно відображають фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки підприємства. Звітність повинна містити всю необхідну інформацію для правдивого і об'єктивного уявлення про фінансове становище компанії |
| Прозорість та зрозумілість | Дані мають бути чітко визначені, використовувати доступні терміни та стандартизовані визначення, що забезпечує єдину структуру подання інформації і полегшує її інтерпретацію для користувачів                                                                            |
| Своєчасність               | Звітність готується і подається у встановлені строки, що дозволяє користувачам отримувати актуальну інформацію для прийняття рішень                                                                                                                                       |
| Регулярність               | Періодичне складання звітності забезпечує контроль за динамікою фінансових показників і слугує основою для планування та управління підприємством                                                                                                                         |
| Принцип обачності          | При складанні звітності слід уникати завищення доходів або активів і заниження витрат чи зобов'язань, враховуючи можливі ризики та невизначеності                                                                                                                         |
| Порівнянність              | Показники звітності мають відображатися послідовно з року в рік відповідно до єдиної облікової політики, що дозволяє аналізувати динаміку результатів діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення                                               |

*Джерело: власна розробка автора*

Фінансова звітність повинна містити весь обсяг даних, необхідний для повної оцінки діяльності підприємства. Це охоплює не лише показники основних форм звітності, а й додаткову інформацію у примітках, де розкриваються

положення облікової політики, методи оцінки активів і зобов'язань, а також суттєві показники, що дозволяють користувачам сформулювати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства. У контексті податкового комплаєнсу розкриття інформації в примітках підсилює доказовість даних, забезпечує прозорість операцій і зменшує ризик неоднозначного трактування облікових підходів під час перевірок.

Узагальнення облікових даних і складання фінансової звітності є завершальним етапом облікового процесу, оскільки відображає фінансовий стан та результати діяльності підприємства за звітний період. Фінансова звітність використовується як внутрішніми користувачами (керівництвом і власниками), так і зовнішніми (контролюючими органами, банками, партнерами), які потребують об'єктивної оцінки платоспроможності, фінансової стійкості та рівня виконання зобов'язань підприємством.

Баланс (Форма № 1) є ключовою формою фінансової звітності, що надає узагальнену оцінку фінансового стану підприємства на певну дату. Він складається з Активу та Пасиву, які мають бути рівними, що відображає баланс джерел формування активів та напрямів їх використання. Баланс є важливим індикатором фінансової стабільності компанії, дозволяє оцінити її ліквідність, платоспроможність та здатність виконувати зобов'язання.

Активи підприємства — це ресурси, які мають економічну цінність і здатні приносити вигоди в майбутньому. Вони поділяються на:

- необоротні (довгострокові) активи — зокрема основні засоби та інші активи, що використовуються протягом тривалого періоду;
- оборотні активи — грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість та інші активи, які забезпечують поточну діяльність підприємства.

Пасиви відображають зобов'язання підприємства перед іншими особами та включають власний капітал і зобов'язання (позики, кредиторську заборгованість тощо). Власний капітал формується за рахунок внесків засновників та нерозподіленого фінансового результату (прибутку/збитку). Для

підприємства важливим є підтримання оптимального співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями, що прямо впливає на рівень фінансової стійкості та кредитоспроможності.

Баланс складається на основі даних облікових реєстрів і первинних документів, які підтверджують правомірність і економічну сутність здійснених операцій. Підприємство повинно забезпечити повноту та точність відображення інформації, що включає коректне визнання й оцінку ресурсів і зобов'язань відповідно до прийнятої облікової політики. Наприкінці кожного звітного періоду узагальнюються підсумки за активами і пасивами, що дозволяє перевірити фінансову збалансованість та узгодженість показників звітності.

Активи Балансу ІІ «І-АР-СІ» складаються з двох розділів: необоротних і оборотних активів. Розділ «Необоротні активи» містить інформацію про активи, які підприємство планує використовувати протягом періоду, що перевищує один рік. У рядку 1010 відображаються основні засоби, нематеріальні активи та інші необоротні активи за залишковою вартістю.

У рядку 1011 відображається первісна вартість основних засобів, нематеріальних та інших необоротних активів, а у рядку 1012 — сума нарахованого зносу (амортизації), що подається в дужках. Залишкова вартість (рядок 1010) визначається як різниця між первісною вартістю (рядок 1011) та сумою зносу (рядок 1012) станом на дату Балансу. Незавершені капітальні інвестиції відображаються у складі первісної вартості (рядок 1011), оскільки на них знос не нараховується.

Первісна вартість у рядку 1011 формується на підставі залишків за дебетом рахунків 10 «Основні засоби», 11 «Інші необоротні матеріальні активи», 15 «Незавершені капітальні інвестиції», а сума зносу у рядку 1012 відповідає залишку за рахунком 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» (131, 132). Підсумок розділу «Необоротні активи» відображається у рядку 1095.

Розділ «Оборотні активи» включає запаси та поточну дебіторську заборгованість. У рядку 1100 «Запаси» відображаються виробничі запаси, малоцінні та швидкозношувані предмети, товари на складі та інші складові

запасів відповідно до облікової політики. У звітності ІІ «І-АР-СІ» у рядку 1100 фактично відображаються, зокрема, запаси, обліковані на рахунках 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети» та 28 «Товари».

Поточна дебіторська заборгованість охоплює заборгованість покупців і замовників за реалізовані товари/послуги, а також заборгованість інших дебіторів. До неї можуть включатися розрахунки з бюджетом і державними цільовими фондами, заборгованість постачальників за видані аванси, підзвітних осіб та інші види дебіторської заборгованості залежно від характеру операцій і структури діяльності підприємства.

У статті «Гроші та їх еквіваленти» відображаються кошти в касі, на поточних та інших банківських рахунках, кошти в дорозі, електронні гроші та інші еквіваленти (у національній та іноземній валюті), доступні для здійснення поточних операцій. Кошти, використання яких обмежене на строк понад один рік або операційний цикл, не включаються до оборотних активів і визнаються необоротними. У звітності ІІ «І-АР-СІ» до цієї статті включаються залишки за дебетом субрахунків 311 «Поточні рахунки в національній валюті» та 315 «Спеціальні рахунки в національній валюті», зокрема спеціальний рахунок у системі електронного адміністрування ПДВ.

Стаття «Інші оборотні активи» охоплює активи, що не віднесені до інших статей оборотних активів. У звітності ІІ «І-АР-СІ» до цієї статті можуть включатися витрати майбутніх періодів, а також залишки за дебетом субрахунку 643, пов'язані з ПДВ-операціями (зокрема при формуванні податкових зобов'язань у разі отримання попередньої оплати). Підсумок розділу ІІ «Оборотні активи» формується у рядку 1195.

Формування активів Балансу ІІ «І-АР-СІ» здійснюється на основі даних синтетичного обліку, що забезпечує узгодженість показників фінансової звітності з обліковими регістрами, а також підтримує контрольні процедури податкового комплаєнсу. Відповідність основних статей Балансу рахункам бухгалтерського обліку та їх джерелам формування наведено в таблиці 3.2.

Формування активів балансу фінансової звітності ІІІ «І-АР-СІ» здійснюється на основі даних синтетичного обліку, що дозволяє відображати всі складові оборотних активів у відповідності до облікових правил і внутрішньої структури підприємства, зазначено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Формування активу балансу фінансової звітності ІІІ «І-АР-СІ» за даними синтетичного обліку

| Показники активу                                            | Код рядка | Інформація синтетичного обліку або формула розрахунку |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------|
| I.Необоротні активи                                         |           |                                                       |
| Основні засоби                                              | 1010      | p.1011-p.1012                                         |
| Первісна вартість                                           | 1011      | Дт 10, Дт 11, Дт 15                                   |
| Знос                                                        | 1012      | Кт 13                                                 |
| Інші необоротні активи                                      | 1090      | Дт 18                                                 |
| Усього за розділом I                                        | 1095      | p. 1010+ p.1090                                       |
| II. Оборотні активи                                         |           |                                                       |
| Запаси                                                      | 1100      | Дт 20,Дт 22, Кт 23                                    |
| Поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | Дт 36, Кт 37, Кт 631                                  |
| Гроші їх еквіваленти                                        | 1165      | Дт 31, Дт 33                                          |
| Інші оборотні активи                                        | 1190      | Дт 39, Дт 643                                         |
| Усього за розділом II                                       | 1195      | p.1100+p.1155+p.1165+p.1190                           |
| III Необоротні активи утримані для продажу та групи вибуття | 1200      | Дт 286                                                |
| Баланс                                                      | 1300      | p.1095+p.1195                                         |

*Джерело: власна розробка автора*

Пасив Балансу складається з чотирьох розділів. Розділ I «Власний капітал» містить узагальнені дані щодо складових власного капіталу підприємства. У статті «Капітал» відображаються показники статутного капіталу, фактично внесеного засновниками (власниками), а також (за наявності) додаткового та резервного капіталу. У фінансовій звітності ІІІ «І-АР-СІ» у цій статті відображається інформація виключно щодо внесеного статутного капіталу, що визначає базовий рівень власного фінансування діяльності підприємства.

У статті «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» відображається залишок фінансового результату, накопичений станом на дату складання

Балансу. У разі наявності збитків вони показуються в дужках та враховуються зі знаком «мінус» під час визначення загальної суми власного капіталу. Розділ також містить показник «Неоплачений капітал», у якому відображаються суми заборгованості власників (учасників) за внесками до статутного капіталу. Зазначені суми зменшують підсумок власного капіталу, оскільки свідчать про неповне виконання зобов'язань щодо його формування. Підсумок розділу І «Власний капітал» відображається у рядку 1495.

Розділ ІІ «Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення» у звітності ІІІ «І-АР-СІ» подається у вигляді агрегованих показників (без деталізації на окремі статті) та містить інформацію про довгострокові боргові зобов'язання перед банківськими установами, інші довгострокові борги, залишки цільового фінансування й надходжень, а також довгострокові забезпечення, сформовані для покриття майбутніх витрат (наприклад, витрат на відпустки або виконання гарантійних зобов'язань). У комплаєнс-вимірі цей розділ є важливим для контролю довгострокової платоспроможності та оцінки фінансових ризиків, пов'язаних із залученням ресурсів на тривалий строк.

Розділ ІІІ «Поточні зобов'язання» включає дані про зобов'язання, що підлягають погашенню протягом року з дати складання Балансу. У статті «Короткострокові кредити банків» відображаються короткострокові зобов'язання перед банками, а також частини довгострокових кредитів, які підлягають погашенню протягом 12 місяців.

У статті «Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» відображається боргове зобов'язання ІІІ «І-АР-СІ» перед постачальниками за отримані матеріальні ресурси, виконані роботи та надані послуги.

У статті «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом» відображаються нараховані, але не сплачені податкові зобов'язання підприємства (зокрема податок на доходи фізичних осіб, ПДВ, військовий збір та інші платежі залежно від податкового статусу підприємства). В контексті

податкового комплаєнсу ця стаття є однією з ключових, оскільки демонструє рівень податкової дисципліни та своєчасність виконання зобов'язань перед бюджетом.

Стаття «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування» містить інформацію про зобов'язання за обов'язковими соціальними платежами. У звітності ІІІ «І-АР-СІ» ця стаття охоплює нараховані зобов'язання зі сплати єдиного соціального внеску.

У статті «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці» відображається сума заробітної плати, нарахованої працівникам, але ще не виплаченої на дату Балансу.

Стаття «Інші поточні зобов'язання» узагальнює інші короткострокові зобов'язання, які не включені до попередніх статей розділу ІІІ. До них можуть належати аванси, отримані від покупців, заборгованість перед підзвітними особами, зобов'язання з нарахованих дивідендів тощо. У звітності ІІІ «І-АР-СІ» до цієї статті відносяться, зокрема, аванси від замовників, борги перед підзвітними особами, нараховані дивіденди, а також інші поточні розрахунки, пов'язані з операційною діяльністю підприємства. Підсумок розділу ІІІ «Поточні зобов'язання» відображається у рядку 1695.

Розділ ІV «Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття» відображається у рядку 1700. Відповідні показники та їх відображення в обліку ІІІ «І-АР-СІ» наведено у таблиці 3.3.

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) відображає дохідність підприємства, його здатність генерувати прибуток і здійснювати контроль за витратами, а також дає змогу оцінити економічну ефективність діяльності за певний звітний період. Дана форма фінансової звітності є ключовим інструментом аналізу результативності господарської діяльності та фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.3 - Схема формування пасиву балансу Фінансової звітності підприємства ІІ «І-АР-СІ» за даними синтетичного обліку

| Показники пасиву                                                                               | Код рядка | Інформація синтетичного обліку або формула розрахунку |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------|
| I. Власний капітал                                                                             |           |                                                       |
| Капітал                                                                                        | 1400      | Кт40+Кт 42+Кт 43                                      |
| Нерозподілений прибуток                                                                        | 1420      | Кт 441                                                |
| Неоплачений капітал                                                                            | 1425      | Дт 46                                                 |
| Усього за розділом I                                                                           | 1495      | p.1400+p.1420-p.1425                                  |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                           | 1595      | Кт рахунків 5 класу                                   |
| III. Необоротні активи утримані для продажу та групи вибуття                                   |           |                                                       |
| Короткострокові кредити банків                                                                 | 1600      | Кт 60, Кт 61                                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                        |           | Кт 631                                                |
| Товари, роботи, послуги                                                                        | 1615      | Кт 631                                                |
| Розрахунки з бюджетом                                                                          | 1620      | Кт 641, Кт 642                                        |
| Розрахунками з оплати праці                                                                    | 1630      | Кт 65                                                 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                      | 1690      | Кт 631, Кт 372, Кт 644, Кт 671                        |
| Усього за розділом III                                                                         | 1695      | p.1600+p.1615+p.1620+p.1625+p.1630+p.1690             |
| IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття | 1700      | Кт 680                                                |
| Баланс                                                                                         | 1900      | p.1495+p.1595+p.1695                                  |

*Джерело: власна розробка автора*

Доходи підприємства включають грошові надходження від основної діяльності (реалізація товарів, виконання робіт, надання послуг), а також інші доходи, зокрема відсотки, дивіденди та інші фінансові надходження. На практиці доходи більшості підприємств зосереджуються в одному або кількох ключових напрямках діяльності, що зумовлює залежність фінансових результатів від ефективності саме цих напрямів.

Витрати являють собою сукупність затрат, понесених підприємством з метою досягнення поставлених цілей та отримання доходу. До їх складу належать: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні та фінансові витрати.

Аналіз структури витрат дає змогу керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації та підвищення рентабельності діяльності. Чітке розуміння складу витрат сприяє ефективнішому плануванню ресурсів і контролю фінансових результатів підприємства.

Фінансовий результат діяльності, що визначається як різниця між доходами та витратами, відображає чистий прибуток або збиток за звітний період. Для підприємства прибутковість є критично важливою, оскільки вона забезпечує фінансову стабільність, інвестиційну привабливість і можливість подальшого розвитку. Звіт про фінансові результати використовується власниками та керівництвом для ухвалення рішень щодо управління витратами, планування діяльності та оптимізації прибутковості.

У разі складання звіту в межах проміжної фінансової звітності звітний період може охоплювати I квартал, I півріччя або дев'ять місяців відповідного року.

У статті «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» відображається дохід від реалізації без урахування непрямих податків, зборів та інших обов'язкових відрахувань. У звітній практиці ІП «І-АР-СІ» у цій статті зазначається дохід від реалізації виконаних робіт без включення податку на додану вартість.

Стаття «Інші доходи» охоплює доходи від операційної діяльності, не пов'язані безпосередньо з реалізацією продукції, товарів чи робіт. До них належать доходи від орендних операцій, курсових різниць, відшкодування раніше списаних активів тощо. У практиці ІП «І-АР-СІ» у цій статті можуть відображатися доходи від реалізації оборотних і необоротних активів, а також відсотки, отримані за депозитними вкладками. Рядок 2280 «Разом доходи» відображає загальний обсяг доходів підприємства та формується як сума показників рядків 2000 і 2160.

Стаття «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)» характеризує виробничу собівартість реалізованих товарів і виконаних робіт. У

фінансовій звітності ІП «І-АР-СІ» у цій статті відображається собівартість виконаних робіт.

Стаття «Інші витрати» включає адміністративні витрати, витрати на збут, собівартість реалізованих оборотних активів, курсові різниці та інші витрати, що виникають у процесі господарської діяльності. У звітності ІП «І-АР-СІ» ця стаття містить переважно адміністративні та інші операційні витрати, зокрема собівартість реалізованих матеріальних запасів і основних засобів. Також у складі цієї статті відображається сума нарахованого єдиного податку.

Рядок 2285 «Разом витрати» узагальнює всі витрати підприємства та формується на підставі показників рядків 2050 і 2165.

Рядок 2290 «Фінансовий результат до оподаткування» визначається як різниця між показниками рядків 2280 «Разом доходи» та 2285 «Разом витрати».

Стаття «Податок на прибуток» призначена для відображення суми податку на прибуток у разі, якщо підприємство є платником цього податку. Стаття «Чистий прибуток (збиток)» відображає фінансовий результат після оподаткування та визначається як різниця між фінансовим результатом до оподаткування та витратами з податку на прибуток.

Слід зазначити, що показник статті «Чистий прибуток (збиток)» повністю відповідає даним бухгалтерського обліку щодо фінансового результату діяльності підприємства. Отриманий прибуток списується з дебету рахунку 79 «Фінансові результати» на кредит субрахунку 441 «Прибуток нерозподілений», тоді як сума збитку переноситься з кредиту рахунку 79 на дебет субрахунку 442 «Непокриті збитки».

Порядок складання звіту про фінансові результати у фінансовій звітності підприємства ІП «І-АР-СІ» систематизовано у табл. 3.4.

Звітність формується на основі даних бухгалтерського обліку за відповідний період. Важливо забезпечити коректний розподіл доходів і витрат за статтями звітності, щоб об'єктивно відобразити фінансовий результат. Це дає змогу оцінити тенденції у діяльності підприємства, зокрема зміну структури

витрат, динаміку прибутковості та фактори, що впливають на фінансові показники.

Таблиця 3.4 - Схема формування звіту про фінансові результати фінансової звітності підприємства ІІІ «І-АР-СІ»

| Показник звіту про фінансові результати                      | Код рядку | Інформація синтетичного обліку або формула розрахунку |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)         | 2000      | Дт 70 Кт 79                                           |
| Інші доходи                                                  | 2160      | Дт 71, 72,73,74 Кт 79                                 |
| Разом доходи(2000+2160)                                      | 2280      | p.2000+p.2160                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050      | Дт 79 Кт 90                                           |
| Інші витрати                                                 | 2165      | Дт 79 Кт 92, 93,94,95,96,97                           |
| Разом витрати (2050+2165)                                    | 2285      | p.2050+p.2165                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування                        | 2290      | p.2280-p.2285                                         |
| Податок на прибуток                                          | 2300      | -                                                     |
| Чистий прибуток(збиток) (2290-2300)                          | 2350      | p.2290-p.2300<br>(Дт 79 Кт 441 або Дт 442 Кт 79)      |

*Джерело: власна розробка автора*

### Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»

Форма фінансової звітності №3 «Звіт про рух грошових коштів» займає важливе місце у системі фінансової звітності підприємства, оскільки забезпечує користувачів інформацією про динаміку зміни грошових коштів та їх еквівалентів у розрізі основних видів діяльності. На відміну від Балансу та Звіту про фінансові результати, які формуються за методом нарахування, даний звіт відображає фактичні надходження та вибуття коштів, що визначає його ключову роль у оцінюванні ліквідності, платоспроможності та фінансової гнучкості підприємства. У нормативному полі України порядок складання Звіту про рух грошових коштів регламентується НП(С)БО 4, який визначає вимоги до класифікації грошових потоків, структури звіту та методів його формування.

Грошові потоки вважаються одним із найбільш об'єктивних показників фінансово-господарської діяльності, оскільки меншою мірою залежать від

суб'єктивних оцінок і припущень порівняно з показниками нарахованих доходів і витрат. Відповідно, аналіз форми №3 дозволяє точніше оцінити здатність підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси, що є базою для стратегічного планування та відтворення виробничого потенціалу.

Структурно звіт поділяється на три розділи: операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, що забезпечує комплексну характеристику формування та використання грошових ресурсів. Така класифікація узгоджується з міжнародними підходами (зокрема IAS 7 «Statement of Cash Flows») і підвищує аналітичну цінність інформації та її зіставність із міжнародною практикою.

Операційна діяльність є базовою складовою грошових потоків, оскільки відображає результати основних виробничо-комерційних процесів. Надходження у цьому розділі формуються переважно від реалізації товарів/робіт/послуг, тоді як вибуття пов'язані з оплатою постачальникам, виплатою заробітної плати, обов'язковими платежами та іншими операційними витратами. Методологічною особливістю є можливість застосування прямого або непрямого методу. Непрямий метод, що передбачає коригування чистого прибутку на негрошові статті та зміни у робочому капіталі, є поширеним у практиці, оскільки дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між прибутковістю та здатністю генерувати реальні грошові кошти.

Інвестиційна діяльність характеризує довгострокові фінансові рішення підприємства, спрямовані на придбання, модернізацію або вибуття необоротних активів. Негативний чистий грошовий потік за цим розділом зазвичай не оцінюється як негативний сигнал, оскільки може свідчити про активну інвестиційну політику та оновлення активів. Водночас тривала відсутність інвестиційної активності може вказувати на ресурсні обмеження або відсутність стратегічних ініціатив.

Фінансова діяльність відображає взаємодію підприємства з інвесторами та кредиторами в частині залучення або погашення фінансових ресурсів. Позитивний потік може бути індикатором розширення потенціалу за рахунок позикового чи власного капіталу, тоді як значні відтоки, пов'язані з погашенням

кредитів або виплатою дивідендів, характеризують виконання зобов'язань перед зовнішніми стейкхолдерами.

Інтерпретація грошових потоків потребує системного аналізу абсолютних показників, їх динаміки та структури. Особливої уваги потребує співвідношення операційних і фінансових потоків: стабільний позитивний операційний потік, спрямований на фінансування інвестицій, розглядається як ознака стійкого розвитку, тоді як залежність від зовнішнього фінансування за недостатніх операційних надходжень може свідчити про погіршення фінансової стійкості та підвищення ризику неплатоспроможності.

Додатковою перевагою форми №3 є можливість оцінки якості прибутку: суттєве розходження між прибутковістю та обсягом грошових потоків може вказувати на проблеми управління дебіторською заборгованістю, накопичення негрошових активів або інші фактори, що обмежують реальний приріст коштів. Отже, звіт №3 виконує функцію своєрідного «фінансового фільтра», який дозволяє виявляти приховані проблеми, неочевидні за іншими формами звітності.

Таким чином, форма №3 виконує не лише інформаційну, а й аналітичну функцію, забезпечуючи основу для оцінки ефективності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегій розвитку в умовах нестабільності економічного середовища.

#### Форма №4 «Звіт про власний капітал»

Форма фінансової звітності №4 «Звіт про власний капітал» забезпечує деталізоване розкриття інформації про зміни у структурі та обсязі власного капіталу протягом звітного періоду. Відповідно до вимог НП(С)БО 5, звіт відображає операції, що призводять до збільшення або зменшення власного капіталу, включаючи фінансовий результат, розподіл прибутку, внески/вилучення капіталу власниками, переоцінку активів та інші події, що впливають на капітал підприємства. З огляду на аналітичне навантаження, ця

форма має важливе значення для фінансового управління, стратегічного планування та забезпечення прозорості корпоративних процесів.

Власний капітал відображає чисті активи, що належать власникам підприємства, і є ключовим індикатором фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та кредитоспроможності. Аналіз власного капіталу дозволяє оцінити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, структуру джерел формування майна та динаміку акумулювання внутрішніх фінансових ресурсів.

Звіт складається у вигляді таблиці, де за кожним елементом капіталу (статутним, додатковим, резервним, нерозподіленим прибутком, неоплаченим/вилученим капіталом) відображаються залишки на початок періоду, зміни протягом року та залишки на кінець. Серед ключових факторів змін у власному капіталі виділяють чистий прибуток/збиток, виплату дивідендів, внески/вилучення капіталу, формування резервів, переоцінку (уцінку) необоротних активів тощо.

Аналітична цінність форми №4 полягає в оцінюванні якості корпоративного управління та фінансової дисципліни. Наприклад, зростання неоплаченого або вилученого капіталу може свідчити про нестабільність корпоративної політики або порушення фінансових зобов'язань, тоді як динаміка нерозподіленого прибутку характеризує потенціал самофінансування та можливості реалізації інвестиційних програм без залучення зовнішнього капіталу. Аналіз форми №4 доцільно проводити у взаємозв'язку з Балансом і Звітом про фінансові результати, оскільки окремі зміни капіталу (наприклад, переоцінка) можуть суттєво впливати на аналітичну картину без формування реальних грошових потоків.

Отже, форма №4 є важливим інструментом оцінювання фінансової стійкості, прозорості та ефективності управління підприємством і формує основу для стратегічного аналізу та довгострокового планування.

Форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності» забезпечує деталізацію та пояснення показників, наведених у формах №1–4, і є ключовим елементом комплексного подання інформації про діяльність підприємства. На відміну від інших форм, що мають регламентовану структуру, примітки виконують функцію розширеного розкриття суттєвих аспектів облікової політики, окремих статей звітності, умов здійснення операцій та факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства. Нормативною основою для розкриття інформації виступають вимоги національних стандартів та положення щодо виправлення помилок і змін у звітності (зокрема НП(С)БО 6).

Примітки підвищують транспарентність фінансової інформації та дозволяють користувачам глибше інтерпретувати показники звітності, зважаючи на наявність професійних суджень, припущень і оціночних значень. Зміст приміток зазвичай охоплює: виклад облікової політики; деталізацію статей Балансу (структура дебіторської/кредиторської заборгованості, рух необоротних активів, запаси); розкриття умов договорів та окремих операцій (оренда, інвестиції, фінансові інструменти); інформацію про ризики (кредитний, валютний, ліквідності тощо); події після дати Балансу; операції з пов'язаними сторонами та інші суттєві аспекти.

Форма №5 має значну цінність для аудиту й фінансового аналізу, оскільки забезпечує базу для оцінки ризиків суттєвих викривлень, обґрунтованості резервів, коректності облікових оцінок та рівня розкриття інформації. Високий рівень розкриття у примітках підвищує довіру інвесторів і кредиторів та зменшує інформаційну асиметрію.

Отже, форма №5 виконує системоутворюючу роль у формуванні повної, об'єктивної та достовірної фінансової інформації, забезпечує глибоке розкриття суттєвих аспектів діяльності підприємства та формує аналітичну основу для інтерпретації результатів і оцінювання ризиків.

Узагальнення значення фінансової звітності

Фінансова звітність є ключовим інструментом аналізу та оцінки діяльності підприємства, оскільки забезпечує систематизоване подання інформації про

фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів. В умовах економічної невизначеності та високої конкуренції зростає роль фінансової звітності як інформаційної основи для управлінських, інвестиційних і стратегічних рішень, а її якість визначає рівень прозорості та передбачуваності підприємства для широкого кола стейкхолдерів.

Взаємодія основних форм звітності формує цілісну інформаційну модель: Баланс характеризує фінансову стійкість і ризики, Звіт про фінансові результати — прибутковість, Звіт про рух грошових коштів — реальні потоки та платоспроможність, Звіт про власний капітал — здатність до самофінансування, а примітки забезпечують необхідну деталізацію і контекст для коректної інтерпретації показників. Це робить фінансову звітність не лише підсумковим документом, а дієвим інструментом стратегічного розвитку, оцінювання конкурентоспроможності та формування довіри на ринку.

### **3.2 Методика податкового планування в ІІ «І-АР-СІ»**

Методика податкового планування є важливим елементом системи податкового комплаєнсу, що забезпечує раціональне управління податковими зобов'язаннями підприємства шляхом оптимізації рівня податків у межах чинного законодавства. В умовах посилення фіскального контролю, розширення повноважень контролюючих органів та зростання фінансової відповідальності за порушення податкових норм, податкове планування набуває стратегічного значення як інструмент превенції податкових ризиків і забезпечення стабільності фінансових результатів.

З позиції податкового комплаєнсу методика податкового планування спрямована не лише на зниження податкового навантаження, а насамперед на забезпечення відповідності податкових рішень вимогам законодавства, зниження ймовірності донарахувань, штрафів і податкових спорів. У цьому контексті податкове планування виступає складовою внутрішньої системи

контролю та ризик-менеджменту підприємства, а ключову координаційну роль у його реалізації відіграє податковий комплаєнс-офіцер.

Інструментарій податкового планування є багатокомпонентною системою, яка формує інформаційно-аналітичну основу для ухвалення обґрунтованих податкових рішень і включає [49]:

- податкове, бухгалтерське та валютне законодавство, що визначає порядок нарахування, декларування та сплати податкових зобов'язань;
- норми цивільного, трудового, корпоративного та господарського права, які впливають на податкові наслідки господарських операцій;
- офіційні роз'яснення контролюючих органів щодо застосування норм податкового, бухгалтерського та валютного законодавства;
- судову практику у сфері податкових спорів як джерело ідентифікації потенційних податкових ризиків;
- консультації незалежних експертів і професійних радників, що використовуються для оцінки складних або нестандартних податкових ситуацій.

Основними етапами методики податкового планування в ІП «І-АР-СІ» є: вивчення податкового середовища, аналіз податкових ризиків, планово-розробчий етап та практична реалізація податкових рішень (рис. 3.1). Кожен із зазначених етапів має власний набір інструментів, методів і процедур, що забезпечують комплексний та ризик-орієнтований підхід до податкового планування.

Першим етапом методики є вивчення податкового середовища, яке передбачає системний аналіз чинного податкового законодавства, його змін та особливостей оподаткування діяльності підприємства з урахуванням галузевої специфіки. У межах цього етапу здійснюється формування податкового поля підприємства – сукупності інформації про всі податки та збори, що підлягають сплаті, юридичний статус платника, місце реєстрації та здійснення діяльності, наявність структурних підрозділів, податкові ставки, податкові пільги, джерела доходів і строки виконання податкових зобов'язань.

Для цілей податкового комплаєнсу цей етап має особливе значення, оскільки дозволяє податковому комплаєнс-офіцеру ідентифікувати нормативні вимоги, які є критичними для підприємства, та сформувати базу даних для подальшої оцінки податкових ризиків. Аналіз здійснюється на основі нормативно-правових актів, офіційних роз'яснень, судової практики, спеціалізованих джерел, а також внутрішніх документів підприємства. Результатом цього етапу є створення інформаційної основи для подальших етапів податкового планування, що забезпечує прозорість податкових процесів і підвищує рівень податкової безпеки підприємства.



Рисунок 3.1 – Схема податкового планування для ІП «І-АР-СІ»

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз податкових ризиків є ключовим етапом методики податкового планування та невід'ємною складовою системи податкового комплаєнсу підприємства. Його основною метою є своєчасне виявлення, оцінка та мінімізація ймовірності виникнення негативних податкових наслідків, зокрема донарахувань податкових зобов'язань, штрафних санкцій, пені, а також

репутаційних втрат. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на фіскальну оптимізацію, податковий комплаєнс розглядає податкові ризики комплексно — як фінансові, правові та управлінські загрози.

У межах цього етапу здійснюється ідентифікація основних груп податкових ризиків, характерних для діяльності підприємства. До них належать ризики неправильного визначення податкової бази, помилок у застосуванні податкових ставок, некоректного використання податкових пільг, порушення строків подання звітності та сплати податків, а також ризики, пов'язані з операціями з пов'язаними особами, трансфертним ціноутворенням і міжнародними операціями. Особливу увагу приділяють ризикам, що виникають унаслідок змін податкового законодавства та неоднозначності його тлумачення.

Аналіз податкових ризиків передбачає оцінку не лише ймовірності їх настання, а й потенційного впливу на фінансовий стан підприємства. Для цього використовуються як кількісні показники (обсяг можливих донарахувань, штрафів, пені), так і якісні критерії (рівень регуляторної уваги, складність доведення правомірності позиції підприємства, судові перспективи). Такий підхід дозволяє класифікувати податкові ризики за рівнем критичності та визначити пріоритети управлінського реагування.

У системі податкового комплаєнсу провідну роль на цьому етапі відіграє податковий комплаєнс-офіцер, який координує процес збору інформації, аналізує податкову звітність, результати внутрішніх перевірок і дані попередніх податкових аудитів. Він також здійснює моніторинг судової практики та офіційних роз'яснень контролюючих органів з метою виявлення потенційних зон підвищеного ризику. Результати аналізу податкових ризиків використовуються для коригування податкової політики підприємства, удосконалення процедур внутрішнього контролю та формування безпечних податкових сценаріїв.

Таким чином, аналіз податкових ризиків виступає інструментом превентивного управління, що дозволяє не лише мінімізувати фінансові втрати, а й підвищити рівень податкової дисципліни та прозорості діяльності

підприємства. Його системне застосування у межах податкового комплаєнсу забезпечує стабільність податкових процесів і сприяє формуванню довіри з боку контролюючих органів та інших стейкхолдерів.

На другому, дослідницькому, етапі методики податкового планування здійснюється комплексний аналіз податкового поля підприємства та діючих схем оптимізації податкових платежів. Основна мета цього етапу полягає у виявленні потенційних напрямів легальної податкової оптимізації, а також ідентифікації слабких місць у чинній податковій політиці, які можуть формувати підвищені податкові та комплаєнс-ризики. Такий аналіз створює аналітичну основу для формування податкової стратегії, спрямованої не лише на зниження податкового навантаження, а й на мінімізацію ймовірності застосування податкових санкцій.

У іноземному підприємстві «I-AP-CI» аналіз податкових ризиків охоплює оцінку впливу податкових ставок, обмежень і регуляторних вимог на ключові фінансові показники діяльності компанії. Особлива увага приділяється ризикам, пов'язаним із порушенням строків подання податкової звітності, некоректним заповненням податкових декларацій, помилками у визначенні податкової бази, а також можливими порушеннями у процесі взаємодії з контролюючими органами. Виявлення таких ризиків дозволяє сформувати перелік пріоритетних зон контролю та визначити необхідність коригування внутрішніх податкових процедур.

На третьому, планово-розробному, етапі формується конкретний податковий план, який передбачає розробку альтернативних варіантів оптимізації податкових платежів. Критерії вибору оптимального варіанту визначаються з урахуванням стратегічних цілей підприємства, вимог чинного податкового законодавства та допустимого рівня податкових ризиків. На цьому етапі обирається податковий сценарій, що забезпечує оптимальне співвідношення між зниженням податкових витрат і дотриманням принципів податкового комплаєнсу.

Для ІІІ «І-АР-СІ» основними напрямками податкової оптимізації є застосування легальних механізмів зменшення бази оподаткування, використання податкових пільг, передбачених для окремих видів діяльності, зокрема у сфері професійних послуг, а також зниження податкових зобов'язань шляхом коректного та своєчасного ведення податкового обліку. При виборі інструментів податкової оптимізації враховується ймовірність застосування податкових санкцій, потенційний вплив на ділову репутацію компанії та необхідність повного дотримання норм податкового законодавства.

У процесі розробки податкової стратегії в ІІІ «І-АР-СІ» обов'язково враховуються загальна стратегія розвитку компанії, її фінансові можливості, а також прогностичні зміни податкового законодавства, здатні вплинути на рівень податкового навантаження. Податкова стратегія має бути гнучкою та адаптивною, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього регуляторного середовища та нові податкові виклики.

Завершальним етапом методики є практична реалізація податкового плану, його постійний моніторинг та оцінка досягнутих результатів. Реалізація передбачає системний контроль за дотриманням встановлених строків і процедур, а також коригування податкових рішень у разі змін законодавства або економічних умов. На цьому етапі здійснюється аналіз податкових показників та результативності впроваджених заходів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів.

Для цього в компанії формується система внутрішнього податкового контролю, яка охоплює моніторинг ефективності інструментів податкового планування, оцінку результатів податкової оптимізації та виявлення комплаєнс-ризиків. Така система забезпечує можливість оперативного коригування податкової стратегії відповідно до актуальної ситуації на ринку та в законодавчому полі.

Ефективне використання податкового інструментарію в ІІІ «І-АР-СІ» вимагає не лише ґрунтовних теоретичних знань, а й практичного застосування методики формування та відбору альтернативних проєктів податкового

планування. Ця методика передбачає системний підхід до розробки декількох варіантів оподаткування, що дозволяє обирати найбільш доцільні управлінські рішення в умовах мінливого податкового законодавства та зростаючих комплаєнс-викликів.

Основними етапами процесу формування альтернативних проєктів податкового планування є такі.

Перший етап – аналіз поточної податкової ситуації. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка наявних податкових зобов'язань підприємства, структури податкових платежів, рівня податкового навантаження, а також чинних підходів до оподаткування. Аналіз спрямований на виявлення резервів для легальної оптимізації податкових платежів, оцінку ефективності діючої податкової політики та ідентифікацію зон підвищеного податкового й комплаєнс-ризиків.

Другий етап – розробка ідеалізованих проєктів податкового планування. На цьому етапі формується декілька альтернативних варіантів оптимізації податкових платежів, які враховують можливі зміни податкового законодавства, різні сценарії розвитку господарської діяльності та рівень допустимого податкового ризику. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від професійної компетентності та практичного досвіду фахівця з податкового планування або податкового комплаєнс-офіцера.

Відбір податкових схем оптимізації доцільно здійснювати у такій послідовності:

1. глобальні податкові схеми;
2. локальні динамічні податкові схеми;
3. локальні статичні податкові схеми.

Такий підхід дозволяє досягти максимального ефекту від оптимізації податкових платежів. Застосування глобальних схем (наприклад, зміна системи оподаткування) дає змогу оптимізувати цілу сукупність податкових платежів на постійній основі, що значно скорочує витрати часу на розробку податкових рішень та інколи усуває потребу у використанні локальних схем. У разі

неможливості застосування глобальних схем пріоритет надається динамічним схемам, які забезпечують гнучке регулювання податкових платежів, тоді як статичні схеми розглядаються як допоміжний інструмент.

Третій етап – оцінка ризиків і обмежень.

На цьому етапі здійснюється всебічна оцінка податкових, фінансових та правових ризиків, пов'язаних із реалізацією кожного альтернативного варіанту податкового планування. Аналізуються потенційні наслідки застосування відповідних схем з точки зору можливих донарахувань, штрафних санкцій, податкових спорів і репутаційних втрат. Окрім цього, враховуються обмеження, зумовлені чинним законодавством, фінансовими можливостями підприємства, специфікою його діяльності, а також ризиками зміни податкових норм у майбутньому.

Після розробки та оцінки декількох альтернативних проєктів податкового планування здійснюється вибір оптимального варіанту, який забезпечує найкраще співвідношення між рівнем податкової оптимізації, податковою безпекою та відповідністю вимогам податкового комплаєнсу. Обраний варіант стає основою для подальшої реалізації податкової стратегії підприємства та інтегрується в систему внутрішнього контролю й управління податковими ризиками.

Вибір оптимального проєкту податкового планування здійснюється на основі критеріїв оптимальності, які включають:

1. Розрахунок показника рентабельності для кожного проєкту, що дозволяє оцінити його економічну ефективність. Формула для розрахунку рентабельності включає дохід, витрати та чистий прибуток. Формула для показника рентабельності:

$$Р_{п_i} = \frac{D_i - B_i}{B_i} * 100 = \frac{ЧП_i}{B_i} * 100 \quad (3.1)$$

де,  $D_i$  - дохід по  $i$ -у проєкту, грн.;

$B_i$  - витрати по  $i$ -у проєкту, грн.;

$ЧП_i$  - чистий прибуток по  $i$ -у проєкту, грн.

Щоб ефективно впровадити обраний оптимальний проект податкового планування, необхідно перейти до детальної розробки податкового плану і складання податкового календаря, які забезпечать своєчасне виконання усіх податкових зобов'язань та мінімізують ризики.

На підставі вибраного варіанту оподаткування розраховуються податкові платежі підприємства на майбутні звітні періоди, складаються податковий план і податковий календар. Податковий календар – це інструмент, який містить розклад усіх важливих дат, пов'язаних з податковими зобов'язаннями підприємства. Він відображає строки подання податкової звітності, сплати податків та інших обов'язкових платежів. Податковий календар допомагає підприємству організувати своєчасне виконання податкових зобов'язань, що дозволяє уникнути штрафів і забезпечити належний рівень податкової дисципліни.

Моніторинг податкових бюджетів проводиться паралельно з їх реалізацією, основуючись на поточному аналізі відповідності фактичних показників запланованим. Якщо під час аналізу виявляються відхилення, які можуть негативно вплинути на податкове планування, здійснюється коригування запланованих заходів. Для оцінки точності виконання бюджету важливо встановити стандарти середніх і граничних відхилень, значення яких визначаються особливостями підприємства (зокрема, організаційно-правовою формою та складністю заходів податкового планування). За результатами аналізу відхилень приймаються такі варіанти рішення щодо коригування:

1. Внесення зміни у систему прогнозування та бюджетування підприємства;
2. Рішення залишити систему без змін;
3. Рішення щодо оновлення стандартів відхилень.

Аналіз виконання податкових бюджетів дозволяє обчислити рівень їх виконання, виявити причини розбіжностей між плановими та фактичними показниками, а також впровадити заходи для нейтралізації негативних чинників. Відхилення можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми

чинниками. На основі результатів аналізу розробляються методи зменшення негативного впливу шляхом коригування запланованих заходів, зміни відсотка економії податкових платежів у динамічних схемах або запровадження резервних чи аварійних проектів.

Отже, методика податкового планування в ІП «І-АР-СІ» передбачає систематичний аналіз податкових зобов'язань підприємства та оптимізацію податкового навантаження за рахунок ефективного використання нормативних можливостей, що сприяє підвищенню фінансової стійкості компанії.

### **3.3 Оцінка ефективності системи податкового планування на ІП «І-АР-СІ» та напрями її оптимізації**

Оцінка ефективності податкового планування в ІП «І-АР-СІ» у межах податкового комплаєнсу базується на аналізі здатності підприємства забезпечувати законне, прозоре та контрольоване управління податковими зобов'язаннями, одночасно мінімізуючи податкові ризики та репутаційні втрати. Для комплаєнс-офіцера ключовим завданням є не лише зниження податкового навантаження, а підтримання балансу між фіскальною ефективністю та повною відповідністю вимогам податкового законодавства.

Ефективність податкового планування в комплаєнс-орієнтованій моделі оцінюється через рівень контрольованості податкових процесів, прогнозованість податкових платежів та здатність підприємства своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати податкові ризики. У цьому контексті аналіз структури податкових платежів (податок на прибуток, ПДВ, ЄСВ, ПДФО та інші обов'язкові платежі) використовується не лише як фінансовий показник, а як індикатор податкового ризику та коректності податкової поведінки підприємства.

Для комплаєнс-офіцера високий рівень податкового навантаження сам по собі не є ознакою неефективності, однак нестабільність показників, різкі коливання сум податкових зобов'язань або їх невідповідність фінансовим

результатам можуть свідчити про підвищений ризик податкових порушень або недоліки в системі внутрішнього контролю.

Важливою складовою ефективного податкового комплаєнсу в ІП «І-АР-СІ» є постійний моніторинг змін податкового законодавства та їх своєчасна імплементація у внутрішні політики й процедури. Для комплаєнс-офіцера це означає формування механізмів раннього реагування на нормативні зміни з метою недопущення штрафних санкцій, донарахувань та претензій з боку податкових органів.

Податкове планування в системі комплаєнсу розглядається як інструмент превенції податкових ризиків, а не агресивної мінімізації податкових платежів. Застосування податкових пільг, амортизаційних механізмів або оптимізація витрат на оплату праці здійснюються виключно в межах чинного законодавства та за умови належного документального підтвердження. Для комплаєнс-офіцера принциповим є забезпечення економічної обґрунтованості таких рішень і їх відповідності суті господарських операцій.

Ефективне податкове планування у межах податкового комплаєнсу також включає стратегічний аналіз податкових наслідків управлінських і інвестиційних рішень. Це охоплює оцінку впливу змін структури активів, інвестиційних програм або організаційно-правової форми підприємства на податкові зобов'язання та ризик-профіль ІП «І-АР-СІ». Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення з урахуванням податкової безпеки та довгострокової фінансової стабільності.

Ключовими критеріями ефективності податкового планування з позиції комплаєнс-офіцера є:

- своєчасність та повнота сплати податкових зобов'язань;
- відсутність суттєвих претензій і штрафних санкцій з боку податкових органів;
- узгодженість фінансової, податкової та управлінської звітності;
- прозорість податкових процедур і належний рівень документального забезпечення операцій;

- низький рівень залишкових податкових ризиків.

Таким чином, ефективність податкового планування в ІП «І-АР-СІ» в умовах податкового комплаєнсу визначається не стільки масштабом податкової оптимізації, скільки якістю управління податковими ризиками, стабільністю податкової поведінки та відповідністю принципам добросовісного платника податків. Саме такий підхід забезпечує фінансову стійкість підприємства, підвищує довіру з боку контролюючих органів і партнерів та формує основу для сталого розвитку бізнесу.

Для комплексної оцінки ефективності податкового планування рекомендується використати 10 критеріїв, пропонуємо розглянути дані наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Результати оцінки ефективності податкового планування на ІП «І-АР-СІ»

| №   | Критерії оцінки                                                     | Дотримання критерію |
|-----|---------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1   | Наявність наказу про податкову політику підприємства                | 0                   |
| 2   | Наявність податкового календаря                                     | 0                   |
| 3   | Визначення у посадових інструкціях прав і обов'язків працівників із |                     |
| 3.1 | Податкового планування                                              | 0                   |
| 3.2 | Податкового обліку                                                  | 1                   |
| 3.3 | Податкового контролю                                                | 1                   |
| 4   | Дотримання податкової дисципліни                                    | 1                   |
| 5   | Подання податкової звітності в електронній формі                    | 1                   |
| 6   | Навчання персоналу, орієнтоване на підвищення податкової культури   | 0                   |
| 7   | Отримання консультацій в податкових органах                         | 1                   |
| 8   | Динаміка податкового навантаження                                   | 1                   |
| 9   | Комплексна оцінка                                                   | 6                   |
| 10  | Ефективність корпоративного податкового планування                  | Середня             |

*Джерело: власна розробка автора з урахуванням [36]*

Одним із базових критеріїв ефективності податкового планування в системі податкового комплаєнсу є наявність та фактичне застосування

внутрішнього наказу (політики) з податкового комплаєнсу. Такий документ визначає принципи податкової поведінки підприємства, допустимий рівень податкового ризику, підходи до формування податкових зобов'язань і порядок взаємодії між структурними підрозділами. Для комплаєнс-офіцера наказ з податкової політики є ключовим інструментом уніфікації рішень, запобігання довільному тлумаченню податкових норм і забезпечення контрольованості податкових процесів.

Важливим елементом податкового комплаєнсу виступає податковий календар, який забезпечує системний контроль за строками подання податкової звітності та сплати податкових зобов'язань. З позиції комплаєнс-офіцера податковий календар є не лише інструментом планування, а й механізмом превенції санкційних ризиків, оскільки дозволяє мінімізувати ризики прострочень, штрафів і пені, а також підвищує рівень фінансової та податкової дисципліни підприємства.

Ще одним критерієм ефективності є чітке закріплення функцій, повноважень і зон відповідальності у посадових інструкціях працівників, залучених до процесів податкового обліку, звітності та контролю. Для системи податкового комплаєнсу принциповим є розмежування відповідальності між формуванням податкових даних, їх перевіркою та затвердженням. Такий підхід знижує ризик помилок, конфлікту інтересів і підвищує загальну надійність податкових процедур.

Окрему увагу в межах податкового комплаєнсу слід приділяти рівню дотримання податкової дисципліни, що оцінюється через своєчасність сплати податків, відсутність повторюваних порушень і мінімізацію податкових спорів. Стабільне дотримання податкового законодавства формує позитивний податковий профіль платника, знижує ймовірність підвищеної уваги з боку контролюючих органів і є важливим репутаційним чинником для підприємства.

Подання податкової звітності в електронному вигляді в системі податкового комплаєнсу розглядається як інструмент зниження операційних і комплаєнс-ризиків. Електронний документообіг забезпечує простежуваність дій,

зменшує ймовірність технічних помилок, скорочує адміністративні витрати та підвищує прозорість взаємодії з податковими органами.

Вагомим критерієм ефективності податкового комплаєнсу є рівень податкової культури персоналу, який формується через системне навчання, внутрішні тренінги та інформування про зміни податкового законодавства. Для комплаєнс-офіцера навчання персоналу є елементом першої лінії захисту, що дозволяє зменшити ризик ненавмисних порушень, пов'язаних із людським фактором. Активна та контрольована взаємодія з податковими органами, включаючи отримання індивідуальних податкових консультацій і офіційних роз'яснень, також є важливим елементом системи податкового комплаєнсу. Такий підхід дозволяє підприємству діяти в умовах правової визначеності, своєчасно коригувати податкову практику та знижувати ризик податкових донарахувань у майбутньому.

Окремим напрямом оцінки є аналіз динаміки податкового навантаження, який у межах комплаєнс-підходу використовується як індикатор стабільності та передбачуваності податкових зобов'язань. Для комплаєнс-офіцера важливим є не стільки саме зниження податкового навантаження, скільки відсутність різких коливань і невідповідностей між фінансовими результатами та податковими платежами, що можуть сигналізувати про підвищений податковий ризик. Комплексна оцінка ефективності податкового планування в системі податкового комплаєнсу передбачає аналіз зазначених критеріїв у взаємозв'язку. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про здатність підприємства забезпечувати законну, прозору та контрольовану податкову поведінку, своєчасно ідентифікувати податкові ризики та впроваджувати превентивні заходи.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність корпоративного податкового планування в умовах податкового комплаєнсу визначається не лише можливістю раціонального управління податковими витратами, а насамперед рівнем податкової дисципліни, якістю внутрішнього контролю, здатністю запобігати податковим ризикам і забезпечувати фінансову стабільність

підприємства. Наявний потенціал удосконалення податкового планування доцільно реалізовувати виключно в межах законодавства та через інструменти стратегічного податкового планування, орієнтованого на зниження ризиків, а не на агресивну податкову оптимізацію.

Оптимізація податкового навантаження та удосконалення податкового планування на підприємстві, зокрема на ПП «І-АР-СІ», у сучасних умовах має розглядатися не як інструмент агресивного зменшення податкових платежів, а як елемент системи податкового комплаєнсу, спрямований на забезпечення податкової безпеки, фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства. У цьому контексті ключову роль відіграє податковий комплаєнс-офіцер, який забезпечує баланс між економічною доцільністю управлінських рішень і дотриманням вимог податкового законодавства.

Передусім доцільно посилити організацію податкового планування шляхом формування системи планування, контролю та моніторингу податкових зобов'язань, інтегрованої в загальну систему корпоративного управління. Для цього важливим є впровадження внутрішніх регламентів податкового комплаєнсу, визначення процедур попереднього контролю податкових наслідків господарських операцій та використання податкового календаря як інструменту управління строками сплати податків і подання звітності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики прострочень, штрафних санкцій та репутаційних втрат.

Удосконалення податкового планування в межах комплаєнсу передбачає також підвищення якості внутрішнього податкового обліку та автоматизацію процесів розрахунку і контролю податкових показників. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дає змогу забезпечити прозорість податкових даних, своєчасно виявляти відхилення та потенційні податкові ризики, а також зменшувати ймовірність технічних помилок. Податковий комплаєнс-офіцер у цьому випадку виконує функцію контролю достовірності даних і відповідності облікових процедур чинному законодавству.

Щодо методичних підходів, оптимізація податкового навантаження має здійснюватися виключно в межах законодавчо дозволених інструментів та з

урахуванням ризик-орієнтованого підходу. До таких інструментів належать належне документальне підтвердження витрат, коректне застосування норм амортизації, використання передбачених законодавством податкових пільг і стимулів. При цьому податковий комплаєнс-офіцер забезпечує попередню оцінку податкових наслідків відповідних рішень та їх відповідність податковій політиці підприємства.

Окремого значення в системі податкового комплаєнсу набуває управління оподаткуванням витрат на оплату праці. Оптимізація фонду оплати праці має ґрунтуватися на прозорих і законних формах мотивації персоналу, передбачених трудовим і податковим законодавством, із урахуванням податкових наслідків для підприємства. У цьому контексті завдання податкового комплаєнс-офіцера полягає не лише в зниженні податкового навантаження, а й у недопущенні схем, що можуть бути кваліфіковані як ухилення від оподаткування.

Важливим елементом удосконалення податкового планування є регулярний внутрішній податковий аудит, який дозволяє виявляти помилки, невідповідності та потенційні зони підвищеного податкового ризику ще до моменту зовнішніх перевірок. Проведення такого аудиту в межах податкового комплаєнсу сприяє формуванню стабільної податкової позиції підприємства та підвищує рівень довіри з боку контролюючих органів, партнерів і інвесторів.

Крім того, управління ліквідністю в системі податкового комплаєнсу має бути спрямоване на забезпечення своєчасної сплати податків без створення касових розривів. Своєчасне виконання податкових зобов'язань розглядається як елемент податкової дисципліни та корпоративної відповідальності підприємства, що знижує ризики фінансових санкцій і сприяє формуванню позитивної податкової репутації.

Таким чином, оптимізація податкового навантаження та удосконалення податкового планування на ІІІ «І-АР-СІ» в умовах податкового комплаєнсу мають комплексний характер і спрямовані не лише на скорочення податкових витрат, а насамперед на управління податковими ризиками, забезпечення законності та фінансової стабільності підприємства. Реалізація зазначених

заходів дозволяє інтегрувати податковий менеджмент у систему корпоративного управління та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Роль податкового комплаєнс-офіцера є ключовою ланкою системи корпоративного управління, відповідальною за забезпечення законності, прозорості та контрольованості податкової поведінки підприємства. Його діяльність спрямована не на мінімізацію податкових зобов'язань будь-якими способами, а на управління податковими ризиками, дотримання вимог податкового законодавства та формування стабільного податкового профілю підприємства.

Однією з основних функцій податкового комплаєнс-офіцера є розробка, актуалізація та контроль виконання внутрішньої податкової політики (наказу з податкового комплаєнсу). Такий документ визначає принципи податкової поведінки, допустимий рівень податкового ризику, підходи до формування податкових зобов'язань, а також процедури внутрішнього контролю. Податковий комплаєнс-офіцер забезпечує узгодженість податкової політики з корпоративною стратегією та системою управління ризиками.

Ключовою функцією податкового комплаєнс-офіцера є системне виявлення податкових ризиків, пов'язаних з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства. Це включає аналіз змін податкового законодавства, оцінку податкових наслідків господарських операцій, моніторинг відхилень між фінансовими та податковими показниками. У межах корпоративного управління податковий комплаєнс-офіцер формує карту податкових ризиків та пропонує превентивні заходи для їх мінімізації.

Податковий комплаєнс-офіцер здійснює контроль за дотриманням строків подання податкової звітності та сплати податків, коректністю заповнення податкових декларацій, відповідністю податкового обліку чинному законодавству. Використання податкового календаря та контрольних чек-листів дозволяє мінімізувати ризики прострочень і технічних помилок, що є важливим елементом системи внутрішнього контролю підприємства.

Однією з функцій податкового комплаєнс-офіцера є організація та координація взаємодії підприємства з податковими органами. Це включає підготовку відповідей на запити контролюючих органів, участь у податкових перевітках, аналіз актів перевіток та супровід процедури адміністративного або судового оскарження. Така діяльність спрямована на захист інтересів підприємства в правовому полі та зниження ймовірності фінансових санкцій.

Податковий комплаєнс-офіцер відповідає за належний рівень документального оформлення податкових рішень і операцій. Це включає формування внутрішніх регламентів, обґрунтувань податкових позицій, зберігання первинних документів і забезпечення їх доступності для внутрішнього та зовнішнього контролю. Прозорість документального супроводу є ключовою умовою зниження податкових ризиків та підвищення довіри з боку стейкхолдерів.

Податковий комплаєнс-офіцер залучається до процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, зокрема щодо інвестиційних проєктів, реструктуризації бізнесу, вибору організаційно-правової форми або змін у структурі активів. Його роль полягає в оцінці податкових наслідків таких рішень з позиції комплаєнс-ризиків та забезпеченні їх відповідності законодавству. Важливою функцією податкового комплаєнс-офіцера є підвищення рівня податкової культури працівників підприємства. Це реалізується через проведення внутрішніх навчань, тренінгів, підготовку методичних матеріалів і роз'яснень щодо застосування податкових норм. Формування обізнаного персоналу знижує ризик ненавмисних порушень і посилює першу лінію захисту в системі корпоративного управління.

Податковий комплаєнс-офіцер забезпечує інтеграцію податкового комплаєнсу з іншими елементами корпоративного управління – системою внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та фінансового моніторингу. Така інтеграція дозволяє сформувати цілісну модель управління, у якій податкові ризики розглядаються як складова загальних корпоративних ризиків.

Функції податкового комплаєнс-офіцера в системі корпоративного управління спрямовані на забезпечення законної, стабільної та прогнозованої податкової поведінки підприємства. Його роль полягає не в агресивній податковій оптимізації, а в створенні ефективної системи превенції податкових ризиків, підвищенні прозорості діяльності та захисті фінансових інтересів підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах ведення бізнесу податкове планування відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств. ІП «І-АР-СІ», як учасник конкурентного ринку, стикається з численними викликами, пов'язаними із законодавчими змінами, зростанням податкового навантаження та необхідністю ефективного управління ресурсами. Оцінка ефективності податкового планування є важливим етапом, що дозволяє не лише проаналізувати результати існуючих заходів, а й виявити можливості для їх удосконалення. Економію податкових платежів можна оцінити за допомогою показника податкової економії підприємства, який обчислюється за наступною формулою [50]:

$$E_{\text{п}} = \frac{P_{\text{з}}}{O_{\text{р}}} * 100 \quad (3.2)$$

де,  $P_{\text{з}}$  – сума податкових платежів підприємства за певний період;

$O_{\text{р}}$  – обсяг реалізованої продукції за цей період.

Для ІП «І-АР-СІ» показник економії податкових платежів за 3 квартал 2025 року становитиме:

$$E_{\text{п}} = \frac{391\,624,42}{1\,062\,279,36} * 100 = 36,87\%$$

Після проведених розрахунків підводяться наступні підсумки:

– Якщо податкова економія підприємства за звітний період становить 20-25% і стабільно зберігається протягом кількох періодів, це свідчить про ефективну роботу системи податкового планування, яка не потребує змін. Підприємству достатньо лише моніторити зміни у податковому законодавстві для своєчасного коригування своїх дій і зниження ризиків.

– Показник у межах 26-40% свідчить про недостатньо ефективне податкове планування. Ситуацію можна покращити, використовуючи внутрішні резерви або залучивши податкового консультанта для виявлення слабких місць.

– Показник у діапазоні 41-70% вказує на необхідність коригування самого податкового плану. У такому випадку слід провести детальний аналіз податкового законодавства (за потреби із залученням фахівців аудиторської компанії) і розробити нову схему податкового планування.

– Якщо податкова економія перевищує 70%, варто переглянути підприємницькі цілі та загальну стратегію життєздатності суб'єкта господарювання.

Враховуючи, що показник податкової економії компанії становить 36,87%, можна зробити висновок, що система податкового планування працює недостатньо ефективно. Компанії варто звернути увагу на внутрішні резерви для оптимізації податкових платежів або залучити податкового консультанта, який допоможе виявити слабкі місця та розробити заходи для підвищення ефективності податкового планування.

Показник податкової економії є одним із ключових індикаторів ефективності податкового планування підприємства, оскільки він дозволяє оцінити ступінь зниження податкових зобов'язань завдяки використанню податкових пільг, спеціальних режимів оподаткування або інших заходів оптимізації. Цей показник розраховується за формулою:

$$ПЕ = \left(1 - \frac{\text{Фактична сума податків}}{\text{Сума податків за стандартною ставкою}}\right) * 100\% \quad (3.3)$$

де, Фактична сума податків – це загальна сума податкових зобов'язань підприємства з урахуванням застосованих пільг або знижок;

Сума податків за стандартною ставкою – сума податків, яку компанія мала б сплатити за умови повного нарахування без будь-яких знижок чи пільг.

На даний момент у ІІІ «І-АР-СІ» відсутні податкові пільги, що означає, що підприємство сплачує податки за стандартними ставками, без можливості зменшення податкових зобов'язань завдяки спеціальним умовам оподаткування,

тому формула показника податкової економії за 3 квартал 2025 року буде виглядати так:

$$ПЕ = \left(1 - \frac{391\,624,42}{391\,624,42}\right) * 100\% = 0\%$$

З розрахунків виходить, що фактична сума податків повністю збігається із сумою, розрахованою за стандартною ставкою. Таким чином, показник податкової економії дорівнює нулю, що підтверджує відсутність податкових пільг або знижок у ІП «І-АР-СІ». Компанія сплачує податки на загальних умовах, без застосування інструментів, які могли б зменшити її податковий тягар.

Оптимізація податкового навантаження та покращення податкового планування для ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО «І-АР-СІ» у сучасних умовах має здійснюватися в межах системи податкового комплаєнсу, що передбачає комплексний підхід до управління податковими зобов'язаннями, ризиками та відповідністю вимогам законодавства. Такий підхід поєднує організаційні, методичні та технологічні заходи й спрямований не лише на зниження податкових витрат, а передусім на забезпечення податкової безпеки та фінансової стабільності підприємства.

Одним із ключових елементів податкового комплаєнсу є побудова ефективної системи внутрішнього контролю, яка охоплює всі процеси, пов'язані з нарахуванням, декларуванням і сплатою податкових зобов'язань. У цьому контексті важливим є розроблення та впровадження внутрішніх регламентів податкового обліку й звітності, що враховують специфіку діяльності підприємства, його статус як іноземного, а також постійні зміни у податковому законодавстві України. Наявність чітко формалізованих процедур дозволяє знизити комплаєнс-ризики, запобігти помилкам у податкових розрахунках і мінімізувати ймовірність застосування штрафних санкцій.

Розробимо матрицю RACI для процесу податкового планування ІНОЗЕМНОГО ПІДПРИЄМСТВА «І-АР-СІ» (табл. 3.6). Учасники: директор; фінансовий директор; головний бухгалтер; юрист ; податковий менеджер.

Таблиця 3.6 - RACI для процесу податкового планування ІІ «I-AP-CI»

| Процес / Функція                 | R<br>(Responsible)  | A<br>(Accountable) | C<br>(Consulted)    | I<br>(Informed) |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| Розробка податкової стратегії    | Податковий менеджер | Директор           | Фіндиректор, юрист  | Бухгалтер       |
| Податкове планування             | Фіндиректор         | Директор           | Податковий менеджер | Бухгалтер       |
| Облік і звітність                | Бухгалтер           | Фіндиректор        | Податковий менеджер | Директор        |
| Податковий контроль              | Податковий менеджер | Фіндиректор        | Бухгалтер           | Директор        |
| Юридичний супровід               | Юрист               | Директор           | Фіндиректор         | Бухгалтер       |
| Оптимізація податкових рішень    | Податковий менеджер | Директор           | Юрист, фіндиректор  | Бухгалтер       |
| Взаємодія з податковими органами | Бухгалтер           | Фіндиректор        | Юрист               | Директор        |

*Джерело: складено автором*

RACI-матриця демонструє розподіл ролей і відповідальності у системі податкового менеджменту: R (Responsible) – виконавці процесів (бухгалтер, податковий менеджер); A (Accountable) – особи, що несуть кінцеву відповідальність (директор, фінансовий директор); C (Consulted) – експерти, які залучаються (юрист, податковий менеджер); I (Informed) – ті, кого інформують про результати.

Значення: забезпечує прозорість управління; знижує ризик дублювання функцій; підвищує ефективність комплаєнс-контролю; відповідає сучасним підходам управління і ризик-менеджменту.

Методичні аспекти податкового планування в межах комплаєнсу мають ґрунтуватися на принципі законності та обґрунтованості податкових рішень. Використання дозволених законодавством інструментів, зокрема вибору методів амортизації основних засобів або коректного розподілу витрат між податковими періодами, повинно супроводжуватися попередньою оцінкою податкових наслідків і впливу таких рішень на фінансову стійкість підприємства. У цьому

процесі ключова роль належить податковому комплаєнс-офіцеру, який здійснює експертизу податкових рішень з точки зору ризиків, відповідності податковій політиці підприємства та вимогам законодавства.

Важливим напрямом удосконалення податкового планування є формування комплексної стратегії податкової безпеки. Така стратегія має передбачати систематичний моніторинг змін податкового законодавства, ідентифікацію потенційних податкових ризиків, оцінку їх імовірності та можливих фінансових наслідків, а також розроблення механізмів реагування на податкові загрози. Реалізація стратегії податкової безпеки дозволяє не лише мінімізувати податкові конфлікти з контролюючими органами, а й забезпечити прогнозованість грошових потоків та стабільність фінансового планування.

Окрему увагу в системі податкового комплаєнсу доцільно приділити технологічній модернізації податкового обліку та звітності. Використання сучасних ІТ-рішень і спеціалізованих програмних продуктів дає змогу автоматизувати податкові розрахунки, контроль строків подання звітності та формування податкових декларацій. Це суттєво знижує ризик технічних помилок, скорочує адміністративне навантаження на бухгалтерські служби та підвищує оперативність реагування на зміни законодавства. Для податкового комплаєнс-офіцера такі інструменти є важливим джерелом аналітичної інформації для оцінки податкових ризиків і контролю відповідності.

Таким чином, оптимізація податкового навантаження для ІП «І-АР-СІ» у межах податкового комплаєнсу є багатокомпонентним процесом, що поєднує організаційні, методичні та технологічні рішення. Реалізація такого підходу дозволяє не лише знизити податкові витрати в законний спосіб, а й забезпечити ефективне управління податковими ризиками, підвищити рівень податкової дисципліни та зміцнити фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено наукове обґрунтування теоретичних і організаційно-методичних засад податкового планування як складової безпеки бізнесу, а також у розроблено практичні рекомендації щодо його вдосконалення на ІІ «І-АР-СІ». У результаті дослідження теоретичних підходів до визначення поняття та структури системи економічної безпеки бізнес-організації встановлено, що в сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до її трактування. Економічна безпека розглядається як багатовимірне та динамічне явище, що поєднує стан захищеності підприємства, процес управління ризиками та здатність до сталого розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Обґрунтовано, що система економічної безпеки бізнес-організації доцільно трактувати як інтегрований комплекс організаційних, правових, фінансових, інформаційних, кадрових і технологічних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, запобігання, мінімізацію та нейтралізацію ризиків, які можуть негативно впливати на фінансові результати, стабільність функціонування та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Визначено, що структура системи економічної безпеки формується з взаємопов'язаних функціональних складових, серед яких ключову роль відіграє фінансова безпека. Саме фінансова складова забезпечує ресурсну базу для реалізації інших елементів системи та визначає загальний рівень стійкості бізнес-організації. У межах фінансової безпеки особливе значення має податкова безпека, оскільки податкові зобов'язання безпосередньо впливають на ліквідність, платоспроможність і фінансові результати підприємства.

Доведено, що податкова безпека є важливою складовою фінансової безпеки та одночасно елементом системи комплаєнсу бізнес-організації. Неєфективне управління податковими зобов'язаннями, порушення податкового законодавства або відсутність системного податкового планування створюють значні комплаєнс-ризики, які можуть трансформуватися у фінансові втрати, штрафні санкції, судові спори та репутаційні загрози.

Обґрунтовано, що ефективне податкове планування в межах правового поля виступає превентивним механізмом зниження комплаєнс-ризиків, оскільки забезпечує прогнозованість податкових платежів, оптимізацію податкового навантаження, дотримання вимог законодавства та підвищення прозорості фінансово-господарської діяльності. У цьому контексті податкове планування доцільно розглядати не як ізольовану функцію, а як складову цілісної системи економічної безпеки бізнес-організації. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективність системи економічної безпеки значною мірою залежить від узгодженої взаємодії її складових, рівня організації фінансового та податкового менеджменту, а також здатності бізнес-організації своєчасно ідентифікувати комплаєнс-ризиків та впроваджувати превентивні управлінські рішення. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження податкового планування як інструменту превенції комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації.

У ході дослідження обґрунтовано, що податкове планування перестало бути виключно інструментом мінімізації податкового навантаження і набуло комплексного характеру, поєднуючи функції управління податковими ризиками, забезпечення податкової дисципліни, дотримання вимог податкового та фінансового законодавства, а також формування прозорості та відповідальної податкової поведінки суб'єктів господарювання. Доведено, що ефективне податкове планування є складовою системи комплаєнс-менеджменту та важливим елементом економічної безпеки бізнес-організації. У роботі систематизовано підходи до трактування комплаєнс-ризиків у податковій сфері та визначено їх ключові види, зокрема ризики податкових донарахувань, штрафних санкцій, репутаційні ризики, ризики втрати ділових партнерів та обмеження доступу до фінансових ресурсів. Встановлено, що ігнорування комплаєнс-підходів у податковому плануванні суттєво підвищує ймовірність конфліктів із контролюючими органами та негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Дослідження етапів податкового планування дозволило зробити висновок, що найбільший превентивний ефект досягається за умови застосування системного підходу, який включає аналіз податкового середовища, ідентифікацію податкових ризиків, розробку альтернативних податкових сценаріїв, вибір оптимальних рішень у межах чинного законодавства та постійний податковий моніторинг. Особливу увагу приділено класифікації податкових схем за рівнем впливу на комплаєнс-ризиків, що дозволяє мінімізувати використання агресивних або формально легальних, але ризикових податкових практик.

На основі аналізу діяльності бізнес-організацій доведено, що впровадження податкового планування, орієнтованого на комплаєнс, сприяє підвищенню прозорості фінансово-господарських операцій, удосконаленню внутрішніх контрольних процедур, зменшенню ймовірності залучення підприємства до схем ухилення від оподаткування або відмивання доходів, а також формуванню довгострокових партнерських відносин із банківськими установами та інвесторами.

У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції податкового планування у систему комплаєнс-менеджменту бізнес-організації, зокрема через застосування ризик-орієнтованого підходу, внутрішніх податкових політик, регулярних податкових аудитів та автоматизованих інструментів контролю. Обґрунтовано доцільність поєднання податкового планування з фінансовим моніторингом та внутрішнім аудитом як засобу раннього виявлення податкових і комплаєнс-загроз. Отже, податкове планування, побудоване на принципах законності, прозорості та ризик-орієнтованості, є ефективним механізмом превенції комплаєнс-ризиків і важливим чинником забезпечення стабільного та безпечного розвитку бізнес-організації. Реалізація запропонованих у роботі підходів і рекомендацій дозволяє підвищити рівень податкової культури підприємства, зменшити регуляторні та фінансові ризики, а також зміцнити економічну безпеку бізнесу в умовах сучасних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України: Постанова Ради Центральної спілки споживчих товариств України від 12.11.2008р. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0007626-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0007626-08#Text) (дата звернення 10.10.2025р.)
2. Вовк В.В. Формування системи економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип.6(11) С. 125-129
3. Пригунов П.Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий журнал: Європейські перспективи*. 2013. Вип. 11. С. 103-108
4. Прохорова В.В. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 282 с.
5. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 488 с
6. Захаров О.І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2012. № 32. С. 80 - 86.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000р. №92. Дата оновлення: 29.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 05.01.2026)
8. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атака, 2005. 432с.
9. Єфімова Г.В. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 77-84.
10. Локотецька О.В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць «Вісник Харківського політехнічного інституту»*. 2011. Вип. 8. С. 197-202.
11. Адаменко Т.М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування. *Журнал Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013.-Вип.

25(2). С. 265-273.

12. Мігус І.П. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України: монографія. / І.П. Мігус, Л.М. Худолій, М.П. Денисенко, С.П. Міхно. Черкаси: ТОВ «Маклаут», 2012. 274 с.

13. Варналій З.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: Монографія /З.С. Варналій, Д. Д. Буркальцева, С.О. Саєнко. Київ: Знання України, 2011. 299с.

14. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

15. Пашнюк, Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. №10(151). С. 93- 96.

16. Нусінова О.В. Методологічні основи оцінювання економічної безпеки підприємств (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів): дис. доктора екон. наук: 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами. Київ, 2012. 433 с.

17. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 526с.

18. Рудніченко Є. М. Система економічної безпеки підприємства: структура та вимоги до елементів. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: наук. журн.* (м. Луганськ) 2012. № 11, ч. 2.С. 202-208.

19. Пономаренко В.С. Концептуальні основи економічної безпеки: монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. 255 с.

20. Плєскач В.Л. Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку: підручник. 2009. С. 27-35.

21. Кравчук П.Я. Формування системи корпоративної безпеки: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 - Економіка, організація і управління підприємствами. Тернопіль, 2006. 232 с

22. Шимановська-Діанич Л.М. Системний підхід до управління

безпекою підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2010. №1. С. 111-116.

23. Фроленко О.М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6 (3). С. 206-208.

24. Гарічева С.Ю. Система економічної безпеки підприємства. URL: [http://thesis.at.ua/publ/menedzhment\\_rozvitok\\_teoriya\\_ta\\_praktika/garicheva\\_s\\_ju\\_si\\_stema\\_ekonomichnoji\\_bezpeki\\_pidpriemstva/5-1-0-52](http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teoriya_ta_praktika/garicheva_s_ju_si_stema_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/5-1-0-52) (дата звернення 15.01.2026)

25. Молодецька О.М. Сучасні підходи до класифікації складових економічної безпеки підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2009. №6. С. 194-198.

26. Дема Д.І. Податковий менеджмент: навч. посібник / Д.І. Дема, І.В. Шевчук, Г.П. Мартк; за заг. ред. Д.І. Деми. - К.: Алерта, 2017. - 256 с.

27. Іванов Ю.Б. Проблеми податкового регулювання і планування податкових платежів: Наукове видання / Ю.Б. Іванов - Харків - ХНЕУ 2016 - 240с.

28. Клепанчук О.Ю. Організація податкового менеджменту в процесі оподаткування суб'єктів бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.10. С.191-199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24.10\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.10_35) (дата звернення 15.11.2025)

29. Що таке ризики і як вони впливають на якість роботи. QATestLab. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/what-are-the-risks-and-how-dothey-affect/> (дата звернення: 05.01.2026).

30. Лень В.С. Політика бухгалтерського обліку в бюджетних установах: зміст та структура. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2018. № 4. С. 289-301 URL:[https://stu.cn.ua/wpcontent/uploads/2021/04/booaal8\\_tl.pdf](https://stu.cn.ua/wpcontent/uploads/2021/04/booaal8_tl.pdf) (дата звернення: 05.01.2026).

31. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

32. ISO 31073:2022. *Risk management vocabulary*. URL: <https://www.iso.org/standard/79637.html> (дата звернення: 15.01.2026).

33. Євтушенко Н.О. Механізми мінімізації економічних ризиків на промислових підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 - Гроші, фінанси і кредит. Харків: ХНАДУ, 2018. 187 с.

34. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні

вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013р. №73. Дата оновлення: 03.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 17.01.2026)

35. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Дата оновлення: 03.09.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 05.11.2025)

36. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (дата звернення: 25.11.2025)

37. Данкевич А.Є., Ткачук Г.Ю. Підходи до класифікації загроз економічної безпеки підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 155-158 URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/36\\_1\\_2018/34.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/34.pdf) (дата звернення 05.01.2026)

38. Кузенко Т. Б. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник Т.Б. Кузенко, Н. В. Сабліна. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 123 с.

39. Петренко Л.М. Податкова безпека в управлінні фінансовою безпекою підприємства, м. Київ, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2017. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/17bc117e-121a-46e5-96f1-2730345ecacc/content> (дата звернення 05.01.2026)

40. Мелень О.В., Скуменко Г.В. Організація податкового обліку та формування податкової політики на підприємстві. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2021. Вип. 60. С. 217-221. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/el71cb73-b065-47cf-af0b-628086c673fl/content>

41. Косова Т.Д., Ползікова Г.В., Захарченко Н.В. К71 Механізми податкового менеджменту в умовах антикризової фінансової політики; монографія / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Дніпро: ПДАБА, 2020. 224 с.

42. Журавель М.Ю., Полозова Т.В., Стороженко О.В. Ключові задачі економічної безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Економічні науки*. 2014. № 7. С. 105-112.

43. Зайцев О. В. Податковий менеджмент: підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2016. 308 с.

44. Економічна безпека підприємства: електронний навчальний посібник. Уклад. М.І. Небанова, Ю.В. Міронова. Вінниця: ВНТУ, 2017. 75 с.  
URL:[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava\\_ekonomichna\\_bezpeka\\_pidp\\_riyemstya/index.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidp_riyemstya/index.html)

45. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

46. Ткаченко В.В. Податкове планування на підприємстві. *Економіка і держава*. 2018. №12. С. 55-58.

47. Соколовська А. Теоретичні засади визначення податкового навантаження та рівня оподаткування економіки. *Економіка України*. 2016. №7. С. 4-12.

48. Єпіфанова І.М. Роль і місце аналізу фінансової звітності в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 23. Ч. 1. С. 162-166.

49. Скорнякова Ю.Б. Теорія бухгалтерського обліку: основи обліку: конспект лекцій. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2023. 89 с.

50. Голінач Л.І. Еволюція корпоративної звітності підприємств. *Науковий вісник УжНУ*. 2019. Вип. 27. Ч. 1. С. 34-38

51. Сагайдак М., Орлик Л. Податкове планування як превентивний механізм управління комплаєнс-ризиками в системі безпеки бізнес-організації. *Стратегія бізнесу: еко-соціальні і євроінтеграційні пріоритети розвитку*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Київ, 05 листопада 2025 р. С. 225-230