УДК 657.37:336.225:658.15
DOI https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.27

Топалова Ірина Анатоліївна
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7845-6612

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. *Актуальність теми зумовлена зростанням податкових ризиків у діяльності підприємств, посиленням регуляторного тиску та необхідністю підвищення якості управлінських рішень на основі релевантної обліково-аналітичної інформації. Управління податковими ризиками розглядається в сучасних дослідженнях як ключовий елемент фінансової стабільності підприємства, а інтеграція облікових і аналітичних процедур – як необхідна умова ефективного податкового менеджменту. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції для узагальнення теоретичних підходів до податкових ризиків і управлінського обліку; порівняльний аналіз – для зіставлення наукових позицій щодо інструментів податкового менеджменту; системний підхід і структурно-логічне моделювання – для побудови обліково-аналітичної моделі мінімізації податкових ризиків на основі даних управлінського обліку. У статті узагальнено наукові підходи до трактування сутності податкових ризиків, етапів їх ідентифікації, оцінювання, контролю та моніторингу, а також визначено місце управлінського обліку в системі податкового менеджменту підприємства. Обґрунтовано, що управлінський облік забезпечує інформаційну, аналітичну, контрольну та прогностичну підтримку управління податковими ризиками через інструменти бюджетування, калькулювання, аналізу відхилень і сценарного моделювання. Запропоновано обліково-аналітичну модель управлінського обліку в системі мінімізації податкових ризиків, що охоплює інформаційну базу, аналітичну оцінку ризиків, формування управлінських рішень, контроль і механізм зворотного зв'язку. Запропонована обліково-аналітична модель інтегрує дані управлінського обліку в процеси ідентифікації, оцінювання та моніторингу податкових ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє оптимізації податкового навантаження. Практичне впровадження результатів дослідження дає змогу удосконалити внутрішню звітність, облікову політику та процедури податкового планування, підвищуючи фінансову стійкість підприємств в умовах зростаючої податкової невизначеності. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні обліково-аналітичного інструментарію управлінського обліку для оцінювання податкових ризиків та моделювання управлінських рішень в умовах цифровізації податкового середовища.*

Ключові слова: *управлінський облік, податкові ризики, мінімізація податкових ризиків, управлінські рішення, податкове планування, обліково-аналітичне забезпечення, податковий менеджмент.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення фіскального тиску, частих змін податкового законодавства та активізації контролюючих органів податкові ризики стають одним із ключових чинників, що визначають фінансову стійкість підприємств та ефективність їх управлінських рішень. Високий рівень невизначеності щодо податкових наслідків операцій зумовлює потребу у формуванні такої системи управління, яка базується на якісному обліково-аналітичному забезпеченні та дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати й мінімізувати податкові ризики.

Управлінський облік, орієнтований на внутрішні потреби менеджменту, має значний потенціал щодо інтеграції інформації про податкові платежі, податкове навантаження, штрафні санкції та ймовірні податкові втрати в єдину систему управлінських рішень. Проте в практиці українських підприємств управлінський облік здебільшого зосереджений на калькулюванні собівартості, бюджетуванні та контролі витрат, тоді як податкові ризики розглядаються окремо – в межах податкового обліку та юридичного супроводу. Така фрагментація інформації знижує якість управлінських рішень і посилює вразливість бізнесу до фіскальних загроз.

Отже, актуальним є розроблення теоретико-методичних засад використання управлінського обліку як інструменту мінімізації податкових ризиків при прийнятті управлінських рішень, а також побудова обліково-аналітичних моделей, які дозволяють інтегрувати податкову інформацію у систему внутрішнього планування, контролю та аналізу.

У роботі використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції для узагальнення теоретичних підходів до сутності податкових ризиків і ролі управлінського обліку; метод

© Топалова І. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

порівняльного аналізу – для зіставлення наукових позицій щодо інструментів податкового менеджменту; системний і структурно-логічний підхід – для побудови обліково-аналітичної моделі управління податковими ризиками на основі даних управлінського обліку; метод моделювання – для розроблення сценаріїв мінімізації податкових ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика податкових ризиків останніми роками активно розробляється в українській та зарубіжній науковій літературі, що зумовлено посиленням фіскального тиску, цифровізацією податкового адміністрування та ускладненням регуляторного середовища. У дослідженнях Сарахман О., Мороз В., Шурпенкова Р. наголошується, що податкові ризики виступають ключовим чинником фінансової стійкості підприємств, а їх управління має включати ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і мінімізацію потенційних втрат, пов'язаних із порушенням податкового законодавства чи неправильним застосуванням його норм [1].

Податковий ризик розглядають як ймовірність виникнення негативних фінансових наслідків (донарахування податків, штрафні санкції, пеня, витрати на судові спори) або як загрозу недоотримання бюджетних надходжень у разі використання платниками методів мінімізації оподаткування. Податкові ризики класифікуються за джерелами виникнення (зовнішні та внутрішні), за видами (законодавчі, організаційні, фінансові, репутаційні), а також за рівнем впливу на результати діяльності підприємства.

Разом з тим дослідження Артюх О. підкреслюють необхідність переходу від переважно фіскального бачення податкових ризиків до комплексного ризик-орієнтованого підходу, який поєднує процедури податкового комплаєнсу, елементи внутрішнього контролю та інструменти фінансового менеджменту. У роботах, присвячених податковій безпеці підприємства, сформульовано принципи управління податковими ризиками (адресність, превентивність, економічність, відповідність, далекоглядність), що мають забезпечити узгодження податкової політики з загальною стратегією розвитку бізнесу [2].

Окремий блок досліджень стосується методів оцінювання податкових ризиків, де автори Кладницька Т., Хома Д. адаптують фінансові підходи – аналіз ймовірності реалізації ризику та можливого розміру втрат, побудову матриці ризиків, ранжування за рівнем значущості для підприємства [3]. Зазначається, що практичне використання суто кількісних методів оцінки обмежене недостатньою статистичною базою, що зумовлює потребу комбінувати кількісні й експертні (якісні) підходи при прийнятті управлінських рішень.

Водночас питання інтеграції управлінського обліку в систему управління податковими ризиками висвітлені значно меншою мірою. У роботі Лега О., Прийдак Т., Яловега Л., Єрмолаєва М., Сіренко О. наголошується трансформація обліково-аналітичного забезпечення податкового менеджменту: від інструменту фіксації податкових показників до інтегрованої адаптивної системи, що поєднує облік, аналіз, прогнозування та контроль у єдиному інформаційно-управлінському контурі [4]. Запропоновані моделі корпоративного податкового менеджменту демонструють можливості використання облікових даних для підтримки податкових рішень, однак питання ролі управлінського обліку як специфічного інструменту мінімізації податкових ризиків при прийнятті управлінських рішень залишаються недостатньо конкретизованими.

Таким чином, наукова праця Шкромида Н. дає ґрунтовне уявлення про сутність, класифікацію та етапи управління податковими ризиками, а також пропонують низку моделей податкового комплаєнсу й податкової безпеки [5].

Невирішені частини загальної проблеми. Проте досі недостатньо досліджено, яким чином інструменти управлінського обліку (бюджетування, калькулювання, аналіз відхилень, сценарний аналіз) можуть бути системно інтегровані в процес ідентифікації та мінімізації податкових ризиків, а також як обліково-аналітична інформація має трансформуватися в управлінські рішення щодо адаптації підприємства до нестабільного податкового середовища.

Мета статті. Мета даної статті -обґрунтувати концепцію управлінського обліку як інструменту мінімізації податкових ризиків та розробити обліково-аналітичну модель підтримки управлінських рішень у податковій сфері.

Дана мета дозволила сформувати такі основні завдання:

– узагальнити підходи до трактування сутності податкових ризиків та етапів їх управління;

– визначити роль і функції управлінського обліку в системі податкового менеджменту;

– запропонувати структуру внутрішньої звітності з податкових ризиків на основі даних управлінського обліку;

– побудувати модель обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень щодо мінімізації податкових ризиків;

– окреслити напрями використання статистичних показників і графіків для моніторингу податкових ризиків у практиці підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнення зазначених підходів дає змогу систематизувати наукові уявлення про сутність податкових ризиків, їх класифікацію та інструменти мінімізації, а також окреслити місце обліково-аналітичного забезпечення в системі податкового менеджменту підприємства. З метою наочного відображення найбільш репрезентативних позицій вітчизняних науковців щодо трактування податкових ризиків та механізмів їх управління узагальнені висновки згруповано в табл. 1.

Контент-аналіз наукових підходів, зроблений в табл. 1, демонструє різноманіття трактувань податкових ризиків – від акценту на фінансових втратах підприємства до розгляду їх як ключового елементу системи податкової безпеки та корпоративного податкового менеджменту. Водночас спільною для більшості досліджень є логіка процесу управління податковими ризиками, який охоплює послідовні етапи ідентифікації, аналізу, оцінювання, реагування та моніторингу результатів впроваджених заходів [6].

З огляду на вище зазначене доцільно деталізувати теоретико-методичні засади управління податковими ризиками, окресливши їх ключові елементи, стадії та принципи, що надалі стане основою для побудови обліково-аналітичної моделі управлінського обліку як інструменту їх мінімізації.

Таблиця 1 – Контент-аналіз підходів до трактування податкових ризиків та їх управління

Автори	Підхід до визначення податкових ризиків	Основні етапи/інструменти управління	Актуальність
Мотовило І. [7]	Податкові ризики як невизначеність щодо ухвалення оптимальних рішень у сфері оподаткування, що може спричинити конфлікт інтересів держави та бізнесу та фінансові втрати підприємства	Ідентифікація видів ризиків, аналіз їхніх причин, розроблення заходів мінімізації, адаптація облікової політики до змін податкового середовища	Підкреслює зв'язок податкових ризиків з управлінськими рішеннями та обліковою політикою підприємства
Лега О., Прийдак Т., Яловега Л., Єрмолаєва М., Сіренко О. [4]	Податкові ризики як елемент системи податкового менеджменту, що безпосередньо пов'язаний зі змістом та параметрами облікової політики підприємства	Алгоритм формування облікової політики: виокремлення та оцінка податкових ризиків, розробка проєкту облікової політики, її впровадження та адаптація до змін законодавства	Дає інструментарій для інтеграції інформації про податкові ризики в систему управлінського обліку через облікову політику
Бєляєва Л., Пеняк Ю., Карпова А. [8]	Податкові ризики розглядаються через призму інформаційних розривів та організаційних недоліків у системі обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками	Побудова організаційно-інформаційної моделі: структурування потоків податкової інформації, розмежування відповідальності, удосконалення аналітичних розрізів для контролю розрахунків	Показує, як інформаційна система обліку податків може бути інтегрована в управлінські рішення щодо мінімізації ризиків
Шкромида Н. [5]	Обліково-аналітичне забезпечення трактує як інтегровану адаптивну систему, що поєднує облік, аналіз, прогнозування та контроль у єдиному інформаційно-управлінському контурі, спрямованому на підтримку податкових рішень	Моделювання корпоративного податкового менеджменту: взаємозв'язок зовнішнього податкового середовища, внутрішніх процесів і інформаційно-аналітичних потоків; посилення інтеграції та аналітичної глибини даних	Дає концептуальну основу для нашої обліково-аналітичної моделі управлінського обліку та податкових ризиків
Яремко І., Плекан М. [9]	Податкові ризики розглядаються крізь призму податкового навантаження та ефективності податкової політики підприємства; акцент на адаптації облікових методів до умов воєнного та нестабільного середовища	Удосконалення системи аналітичних рахунків з ПДВ, відстрочених податкових активів та зобов'язань, розробка методик аналізу податкового навантаження з використанням показників прибутку, виручки, доданої вартості	Посилює аналітичний аспект управлінського обліку при оцінці податкового навантаження та ризиків, що важливо для побудови внутрішньої звітності й графіків

Джерело: сформовано автором на основі [4-5; 7-9]

Узагальнення підходів різних авторів дає змогу розглядати управління податковими ризиками як послідовний процес, що охоплює взаємопов'язані етапи: формування інформаційної бази, ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінювання, вибір і реалізацію заходів реагування, а також моніторинг

результатів і коригування прийнятих рішень. У міжнародній та вітчизняній практиці такі етапи трактуються як базові елементи ризик-орієнтованої системи податкового менеджменту, що забезпечує не лише нейтралізацію окремих ризиків, а й адаптацію підприємства до змін податкового середовища.

На першому етапі – формування інформаційної бази та ідентифікація податкових ризиків – здійснюється збір і систематизація даних фінансового та податкового обліку, внутрішнього аудиту, результатів перевірок контролюючих органів, а також аналіз нормативних змін, судової практики та бізнес-процесів підприємства. На основі отриманої інформації визначаються потенційно ризикові операції, сегменти діяльності, види податків, щодо яких існує підвищена ймовірність виникнення спорів, штрафних санкцій чи донарахувань.

Другий етап – аналіз і оцінювання податкових ризиків – пов'язаний з кількісним та якісним вимірюванням можливих фінансових наслідків і ймовірності реалізації ризикових подій. У сучасних дослідженнях пропонуються матриці оцінки ризиків, у яких по вертикалі ранжується ймовірність (від рідкісних до певних подій), а по горизонталі – рівень наслідків (від незначних до катастрофічних), що дозволяє сформувати комплексний профіль ризику та визначити критичні зони для управлінських рішень. На цьому етапі застосовуються як кількісні методи (аналіз податкового навантаження, моделювання втрат, сценарний аналіз), так і експертні оцінки, що особливо важливо в умовах обмеженості статистичних даних.

Третій етап – вибір та реалізація заходів реагування на податкові ризики – спрямований на мінімізацію або перерозподіл ризиків шляхом оптимізації бізнес-моделі, структури операцій, системи оподаткування та внутрішніх регламентів. У роботах з податкового ризик-менеджменту виокремлюють такі базові стратегії реагування, як уникнення, зниження, прийняття та розділення ризику; в практиці підприємств це конкретизується через зміни облікової політики, податкове планування, підвищення якості внутрішнього контролю, використання механізмів страхування та комплаєнсу.

Четвертий етап – моніторинг та коригування системи управління податковими ризиками – передбачає регулярне оновлення інформації про ризики, аналіз ефективності застосованих заходів та за потреби – коригування облікової політики, внутрішніх процедур і управлінських рішень. Дослідження акцентують, що саме безперервний моніторинг, побудований на системних аналітичних звітах і показниках, забезпечує своєчасне виявлення нових ризиків і формування превентивних управлінських дій, а не лише реакцію на вже реалізовані фіскальні загрози.

У кожному з зазначених етапів ключову роль відіграє управлінський облік, який формує внутрішньоорієнтовану інформаційну базу для аналізу податкового навантаження, моделювання фінансових наслідків ризикових операцій, оцінки варіантів управлінських рішень та контролю результатів їх реалізації. Через систему бюджетів, калькулювання собівартості, аналіз відхилень, сценарний та факторний аналіз управлінський облік забезпечує трансформацію даних про податкові платежі та можливі податкові втрати в конкретні управлінські рішення щодо зміни структури операцій, умов контрактів, цінової політики та інвестиційних проектів. Саме така інтеграція управлінського обліку в процес управління податковими ризиками створює передумови для побудови обліково-аналітичної моделі, яка розглядається у наступних розділах статті як інструмент мінімізації податкових ризиків при прийнятті управлінських рішень.

У сучасних умовах рівень податкових ризиків в Україні підтверджується динамікою ключових показників – податкового боргу, результатів перевірок та кількості податкових правопорушень. Зокрема, за 2022–2024 роки обсяг податкового боргу зріс на 21% – з 144,997,3 до 175,743,7 млн грн, що свідчить про накопичення фіскальних зобов'язань та посилення вразливості платників до податкових санкцій. Середній обсяг податкового боргу суб'єктів підприємницького сектору на початок 2025 року також збільшився приблизно на 14%, що підкреслює тенденцію до зростання фіскального навантаження в умовах воєнної економіки [10].

Додатковим індикатором податкових ризиків є результати податкових перевірок та кримінальних проваджень, пов'язаних із ухиленням від оподаткування. Наприклад, лише за листопад 2025 року було зареєстровано 173 кримінальні провадження, прямо пов'язані з адмініструванням податків, що перевищує показники як попереднього місяця, так і аналогічного періоду минулого року. Окремі регіональні звіти ДПС засвідчують значні суми донарахувань за результатами планових і позапланових документальних перевірок, а також масовий характер камеральних перевірок податкової звітності платників податків [11].

У науковій публікації Мисник Т., Безкровний О., Романченко Ю. пропонуються шкали оцінювання рівня податкових ризиків на основі відносних показників – від мінімального (до 20%) до максимального (понад 80%), що дає змогу кількісно характеризувати ризиковість операцій та платників податків [12]. Водночас узагальнені характеристики основних податкових ризиків в Україні –

таких як податковий борг, прострочення сплати узгоджених зобов'язань, блокування податкових накладних, порушення податкової дисципліни – демонструють їх системний характер і необхідність використання ризик-орієнтованих моделей моніторингу та контролю.

Ці статистичні дані доцільно візуалізувати у статті у вигляді графіків динаміки податкового боргу, кількості порушень та кримінальних проваджень, а також схем, що відображають структуру основних податкових ризиків. На їх основі управлінський облік може формувати внутрішню звітність про податкове навантаження та ризики, що використовується для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, облікової політики та системи оподаткування.

Дослідження підтверджують, що податкові ризики в діяльності підприємств мають не випадковий, а системний характер, оскільки проявляються через зростання податкового боргу, кількості порушень і сум донарахувань [10-12]. Це свідчить про необхідність не лише фіксації таких ризиків у податковому чи фінансовому обліку, а й їх інтеграції в систему внутрішнього інформаційного забезпечення, яка підтримує своєчасне прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є розгляд функцій управлінського обліку в системі мінімізації податкових ризиків, оскільки саме управлінський облік забезпечує менеджмент релевантною інформацією для планування, аналізу, контролю та вибору найбільш доцільних варіантів дій в умовах податкової невизначеності [5].

Управлінський облік у системі мінімізації податкових ризиків виконує насамперед інформаційну функцію, оскільки акумулює та систематизує дані про витрати, доходи, податкове навантаження, відхилення від планових показників і наслідки окремих господарських рішень [13]. На відміну від фінансового обліку, орієнтованого переважно на зовнішню звітність, управлінський облік дає змогу адаптувати форму подання інформації до конкретних потреб керівництва, у тому числі в частині оцінювання податкових наслідків управлінських альтернатив.

Не менш важливою є аналітична функція управлінського обліку, що реалізується через бюджетування, калькулювання, аналіз відхилень, факторний і сценарний аналіз [14]. Завдяки цим інструментам підприємство може не лише оцінювати фактичні податкові втрати, а й прогнозувати можливі наслідки зміни системи оподаткування, структури витрат, умов договорів або обсягу зовнішніх і внутрішніх операцій.

Окреме місце посідає контрольна функція управлінського обліку, яка дає змогу своєчасно виявляти відхилення у податкових платежах, помилки в облікових оцінках, порушення внутрішніх регламентів і потенційно ризикові операції. Саме через внутрішні форми управлінської звітності, систему центрів відповідальності та регулярний моніторинг показників податкового навантаження формується основа для оперативного реагування на податкові ризики ще до того, як вони трансформуються у фінансові санкції чи податкові спори [15].

Крім того, управлінський облік виконує прогностичну та координаційну функції, оскільки поєднує дані різних підрозділів підприємства – бухгалтерії, фінансової служби, юридичного відділу, служби внутрішнього контролю – в єдиному інформаційному контурі ухвалення рішень. Це особливо важливо в умовах податкових ризиків, коли будь-яке управлінське рішення щодо ціноутворення, інвестування, вибору контрагента чи форми господарської операції повинно оцінюватися не лише з позиції економічної вигоди, а й з погляду можливих податкових наслідків.

Таким чином, функціональне наповнення управлінського обліку дозволяє розглядати його не лише як внутрішню систему накопичення даних, а як дієвий інструмент попередження, оцінювання та мінімізації податкових ризиків. Вважаємо, що наступним кроком доцільно подати обліково-аналітичну модель управлінського обліку як інструменту мінімізації податкових ризиків при прийнятті управлінських рішень, яка узагальнить взаємозв'язок між інформаційними потоками, аналітичними процедурами, контролем і результативними управлінськими діями (рис. 1).

Запропонована модель управлінського обліку як інструменту мінімізації податкових ризиків відображає послідовний та циклічний характер трансформації інформації від первинних даних до управлінських рішень і зворотного зв'язку. В її основі лежить інтеграція фінансового, податкового та управлінського обліку в єдиному інформаційно-аналітичному контурі, що дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх фінансові наслідки та формувати адекватні управлінські реакції. Модель побудована у вигляді взаємопов'язаних блоків, між якими забезпечено рух інформації та управлінських впливів.

Початковим елементом моделі є блок «Інформаційна база», до якого входять дані фінансового та податкового обліку, результати перевірок контролюючих органів, матеріали внутрішнього аудиту, інформація про нормативні зміни та судову практику. Саме на цьому етапі формується повний масив релевантної інформації, що характеризує поточний стан податкових зобов'язань підприємства, історію взаємовідносин із податковими органами та потенційні зони ризику в господарських операціях.

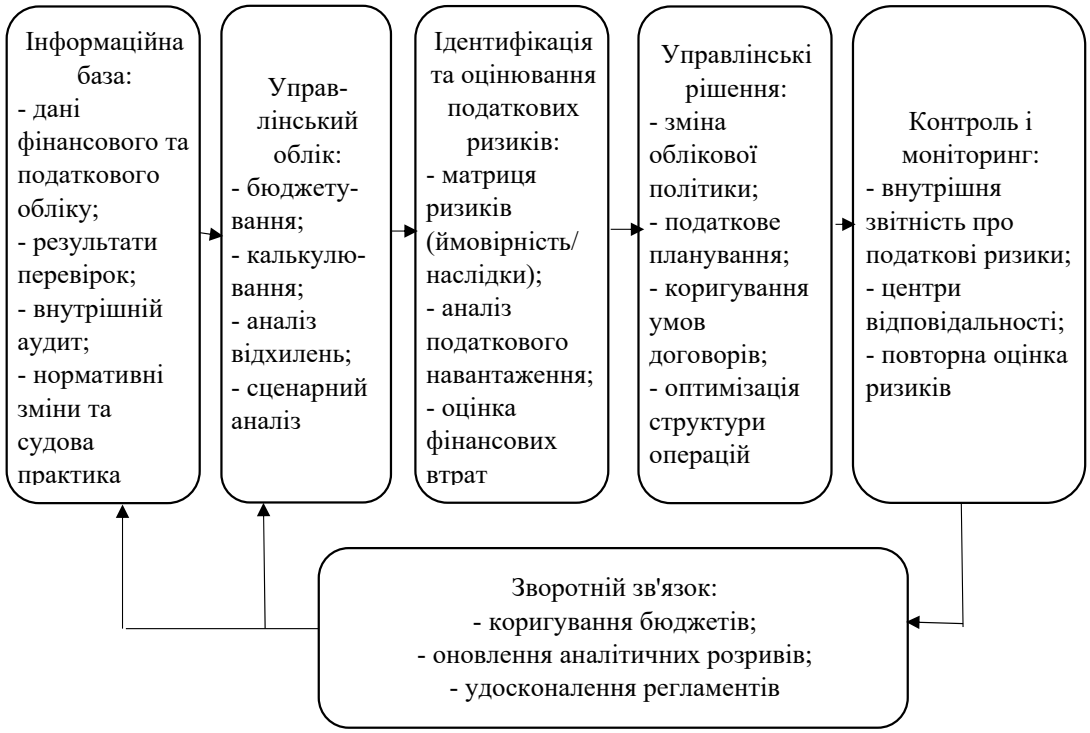


Рисунок 1 – Інформаційно-аналітична модель управлінського в системі управління податковими ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [13-15]

Наступний блок моделі – «Управлінський облік» – акумулює та перетворює інформацію інформаційної бази у формати, придатні для управлінського аналізу й прийняття рішень. До цього блоку віднесено такі інструменти, як бюджетування, калькулювання, аналіз відхилень та сценарний аналіз. Через бюджетну систему фіксуються планові параметри податкового навантаження, через калькулювання – розподіл податкових витрат у структурі собівартості, а аналіз відхилень та сценарний аналіз дозволяють оцінювати вплив різних управлінських рішень на рівень податкових ризиків.

На основі даних управлінського обліку формується блок «Ідентифікація та оцінювання податкових ризиків», у межах якого здійснюється побудова матриці ризиків за критеріями ймовірності реалізації та масштабу можливих наслідків, аналіз податкового навантаження та оцінка потенційних фінансових втрат. У цьому сегменті моделі інформація управлінського обліку набуває ризик-орієнтованого змісту: кожна група операцій, вид податку або тип контрагента оцінюється з погляду можливих донарахувань, штрафів, пені та непрямих витрат.

Результати оцінювання податкових ризиків переходять у блок «Управлінські рішення», де узгоджуються можливі варіанти реагування. До ключових напрямів віднесено зміну облікової політики, податкове планування, коригування умов договорів та оптимізацію структури операцій. У межах цього блоку модель передбачає вибір такої комбінації заходів, яка, з одного боку, забезпечує прийнятний рівень податкових ризиків, а з іншого – не суперечить стратегічним цілям розвитку підприємства та його фінансовим можливостям.

Реалізація управлінських рішень контролюється через блок «Контроль та моніторинг», що включає внутрішню звітність про податкові ризики, систему центрів відповідальності та повторну оцінку рівня ризиків. На цьому етапі порівнюються планові та фактичні значення показників податкового навантаження, фіксуються відхилення, аналізуються причини їх виникнення та ефективність запроваджених заходів. Контрольна підсистема забезпечує своєчасне виявлення нових ризиків і дає змогу запобігати їх ескалації.

Завершальним елементом моделі є блок «Зворотний зв’язок», у межах якого результати контролю та моніторингу використовуються для коригування бюджетів, оновлення аналітичних розрізів управлінського обліку, удосконалення внутрішніх регламентів та процедур. Саме через цей блок формується циклічність моделі: оновлена інформація повертається до «Інформаційної бази» та «Управлінського обліку», забезпечуючи адаптацію системи управління податковими ризиками до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, описана обліково-аналітична модель демонструє, що управлінський облік виступає не лише джерелом внутрішньої інформації, а цілісним інструментом узгодження інформаційних потоків, аналітичних процедур, управлінських рішень і контролю в процесі мінімізації податкових ризиків. Це створює методичну основу для подальшої конкретизації показників, форм внутрішньої звітності та побудови практичних алгоритмів прийняття управлінських рішень у податковій сфері.

Висновки. У статті здійснено теоретичне узагальнення та методичну систематизацію підходів до розгляду управлінського обліку як інструменту мінімізації податкових ризиків при прийнятті управлінських рішень. Доведено, що в умовах нестабільного податкового середовища, зростання регуляторного навантаження та посилення вимог до обґрунтованості управлінських рішень управлінський облік набуває не лише інформаційного, а й аналітичного, контрольного та прогностичного значення.

У ході дослідження встановлено, що податкові ризики доцільно розглядати як системну складову фінансових ризиків підприємства, управління якими повинно здійснюватися через інтеграцію процедур ідентифікації, оцінювання, контролю, моніторингу та реагування. Обґрунтовано, що саме управлінський облік здатний забезпечити перетворення податкової інформації на релевантну базу для вибору управлінських альтернатив, зокрема в частині податкового планування, коригування облікової політики, оптимізації структури операцій і контролю відхилень.

Важливим результатом дослідження є розроблення обліково-аналітичної моделі управлінського обліку в системі управління податковими ризиками, яка охоплює інформаційну базу, інструменти управлінського обліку, блок ідентифікації та оцінювання ризиків, управлінські рішення, контроль і моніторинг, а також механізм зворотного зв'язку. Запропонована модель доводить, що ефективність мінімізації податкових ризиків залежить від безперервності інформаційних потоків, узгодженості внутрішньої звітності та здатності системи управління адаптуватися до змін нормативного середовища.

Проведений аналіз статистичних аспектів податкових ризиків підтвердив їхню динамічність і системний характер, що вимагає від підприємств формування внутрішньої аналітичної звітності про податкове навантаження, ризикові операції, потенційні втрати та результати контрольних заходів. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих положень для вдосконалення управлінського обліку, посилення податкового менеджменту та підвищення якості управлінських рішень на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію кількісного оцінювання податкових ризиків у системі управлінського обліку, формуванням внутрішньої звітності за центрами відповідальності, а також із цифровізацією процедур моніторингу податкових ризиків на основі аналітичних платформ і автоматизованих моделей підтримки прийняття рішень. Окремого наукового опрацювання потребують питання адаптації управлінського обліку до умов цифрового податкового адміністрування, розвитку податкового комплаєнсу та використання сценарного моделювання для прогнозування наслідків альтернативних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сарахман, О. М., Мороз, В. П., & Шурпенкова, Р. К. (2025). Управління податковими ризиками: стратегічні підходи та інструменти мінімізації. *Актуальні питання економічних наук*, (8). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14942577

2. Артюх, О. В. (2024). Ідентифікація ризиків у сфері оподаткування: прикладний аспект. *Науковий вісник ОНЕУ,* № 10 (323). С. 23-29. DOI: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/323/pdf/23-29.pdf

3. Кладницька, Т. А. & Хома, Д. М. (2026). Моделювання податкових ризиків у системі фінансового контролінгу підприємств. *Сталий розвиток економіки,* № 2(59). С. 1151-1162. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-154

4. Лега, О. В., Прийдак, Т. Б., Яловега, Л. В., Єрмолаєва, М. В., & Сіренко, О. В. (2025). Облікова політика та податкові ризики: сучасні рішення для бізнесу. *Актуальні питання економічних наук,* (9). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15031740

5. Шкромида, Н. (2026). Обліково-аналітичне забезпечення корпоративного податкового менеджменту в умовах трансформації податкової системи. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (1), 164–170. DOI.: https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.25.

6. Грищук, Г., Пономаренко, А., & Почкай, К. (2025). Ризик-орієнтована модель податкового контролю як інструмент забезпечення бюджетних надходжень. *Економіка та суспільство*, (82). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-9.

7. Мотовило, І. О. (2022). Податкові ризики підприємства в умовах глобалізації. Кваліфікаційна (магістерська) робота. Львів: ЛНУ, 63 с.

8. Бєляєва, Л., Пеняк, Ю., & Карпова, А. (2022). Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. *Економіка та суспільство*, (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14

9. Яремко, І. Й., & Плекан, М. В. (2025). Теоретичні та організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення податкового менеджменту підприємства та реалізації його податкової політики. *Актуальні питання економічних наук*, (18). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18144902

10. Пшик, Б. І. & Болгар, Т. М. (2025). Податкові ризики в діяльності суб'єктів господарювання: особливості прояву та управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* № 11. С. 14-25. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.14

11. Планові та позапланові перевірки: підсумки І кварталу 2025 року. Державна податкова служба України у Черкаській області. https://ck.tax.gov.ua/diialnist/zabezpechennya-nadhodjen/print-888940.html

12. Мисник, Т. Г., Безкровний, О. В. & Романченко, Ю. О. (2016). Податкові ризики: характеристика та шляхи мінімізації. *Актуальні проблеми економіки,* № 6(180). С. 158-166.

13. Яремко, І. Й., & Плекан, М. В. (2025). Теоретичні та організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення податкового менеджменту підприємства та реалізації його податкової політики. *Актуальні питання економічних наук,* (18). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18144902

14. Савченко, В. М., Пальчук, О. В. & Кононенко, Л. В. (2018). Інформаційне забезпечення податкового менеджменту. *Центрально-українській науковий вісник. Економічні науки,* № 1(34). С. 214-220. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).214-220

15. Бєляєва, Л., Пеняк, Ю., & Карпова, А. (2022). Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. *Економіка та суспільство,* (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14

REFERENCES

1. Sarakhman, O. M., Moroz, V. P., & Shurpenkova, R. K. (2025). Upravlinnya podatkovymy ryzykamy: stratehichni pidkhody ta instrumenty minimizatsiyi [Tax risk management: strategic approaches and minimization tools]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, (8). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14942577

2. Artyukh, O. V. (2024). Identyfikatsiya ryzykiv u sferi opodatkuvannya: prykladnyy aspekt [Identification of risks in the sphere of taxation: an applied aspect.]. *Naukovyy visnyk ONEU*. № 10 (323). P. 23-29. DOI: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/323/pdf/23-29.pdf

3. Kladnyts′ka, T. A. & Khoma, D. M. (2026). Modelyuvannya podatkovykh ryzykiv u systemi finansovoho kontrolinhu pidpryyemstv [Modeling tax risks within the enterprise financial controlling system]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, № 2(59). P. 1151-1162. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-154

4. Leha, O. V., Pryydak, T. B., Yaloveha, L. V., Yermolayeva, M. V., & Sirenko, O. V. (2025). Oblikova polityka ta podatkovi ryzyky: suchasni rishennya dlya biznesu [Accounting policy and tax risks: modern business solutions]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, (9). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15031740

5. Shkromyda, N. (2026). Oblikovo-analytychne zabezpechennya korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu v umovakh transformatsiyi podatkovoyi systemy [Accounting and analytical support for corporate tax management amidst the transformation of the tax system]. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, (1), 164–170. DOI: https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.25.

6. Hryshchuk, H., Ponomarenko, A., & Pochkay, K. (2025). Ryzyk-oriyentovana model′ podatkovoho kontrolyu yak instrument zabezpechennya byudzhetnykh nadkhodzhen′ [A risk-oriented model of tax control as a tool for ensuring budget revenues]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (82). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-9.

7. Motovylo, I. O. (2022). Podatkovi ryzyky pidpryyemstva v umovakh hlobalizatsiyi [Corporate tax risks in the context of globalization]. Kvalifikatsiyna (mahisters′ka) robota. L′viv: LNU, 63 p.

8. Byelyayeva, L., Penyak, YU., & Karpova, A. (2022). Orhanizatsiyno-informatsiyna model′ oblikovo-analytychnoho zabezpechennya rozrakhunkiv za podatkamy [An organizational-informational model of accounting and analytical support for tax settlements]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14

9. Yaremko, I. Y., & Plekan, M. V. (2025). Teoretychni ta orhanizatsiyni zasady oblikovo-analytychnoho zabezpechennya podatkovoho menedzhmentu pidpryyemstva ta realizatsiyi yoho podatkovoyi polityky [Theoretical and organizational foundations of accounting and analytical support for enterprise tax management and the implementation of its tax policy]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, (18). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18144902

10. Pshyk, B. I. & Bolhar, T. M. (2025). Podatkovi ryzyky v diyal′nosti sub'yektiv hospodaryuvannya: osoblyvosti proyavu ta upravlinnya nymy v umovakh voyennoho stanu [Tax risks in the activities of business entities: characteristics of their manifestation and management under martial law conditions]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, № 11. P. 14-25. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.14

11. Planovi ta pozaplanovi perevirky: pidsumky I kvartalu 2025 roku. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayiny u Cherkas′kiy oblasti [State Tax Service of Ukraine in Cherkasy Region]. Available at: https://ck.tax.gov.ua/diialnist/zabezpechennya-nadhodjen/print-888940.html

12. Mysnyk, T. H., Bezkrovnyy, O. V. & Romanchenko, YU. O. (2016). Podatkovi ryzyky: kharakterystyka ta shlyakhy minimizatsiyi [Tax risks: characteristics and ways of minimization]. *Aktual'ni problemy ekonomiky,* № 6(180). P. 158-166.

13. Yaremko, I. Y., & Plekan, M. V. (2025). Teoretychni ta orhanizatsiyni zasady oblikovo-analytychnoho zabezpechennya podatkovoho menedzhmentu pidpryyemstva ta realizatsiyi yoho podatkovoyi polityky [Theoretical and organizational foundations of accounting and analytical support for enterprise tax management and the implementation of its tax policy]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, (18). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18144902

14. Savchenko, V. M., Pal′chuk, O. V. & Kononenko, L. V. (2018). Informatsiyne zabezpechennya podatkovoho menedzhmentu [Information support for tax management]. Tsentral′no-ukrayins′kiy naukovyy visnyk. *Ekonomichni nauky*. № 1(34). P. 214-220. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).214-220

15. Bieliaieva, L., Peniak, Yu., & Karpova, A. (2022). Organizational and information model of accounting and analytical support for tax settlements [Organizational and information model of accounting and analytical support for tax settlements]. *Economy and Society*, (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14

Iryna Topalova
National University «Odesa Law Academy»

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR MINIMIZING TAX RISKS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. *The relevance of the topic is driven by the growing tax risks in enterprise activity, increasing regulatory pressure, and the need to improve the quality of managerial decisions based on relevant accounting and analytical information. Tax risk management is considered in contemporary research as a key element of an enterprise's financial stability, while the integration of accounting and analytical procedures is viewed as a necessary condition for effective tax management. The study employs general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction to generalize theoretical approaches to tax risks and management accounting; comparative analysis to contrast scholarly views on tax management instruments; a systemic approach and structural-logical modelling to develop an accounting and analytical model for minimizing tax risks based on management accounting data. The article generalizes scientific approaches to defining the essence of tax risks, the stages of their identification, assessment, control and monitoring, and determines the role of management accounting within the enterprise tax management system. It substantiates that management accounting provides informational, analytical, control and prognostic support for tax risk management through the instruments of budgeting, costing, variance analysis and scenario modelling. An accounting and analytical model of management accounting in the tax risk minimization system is proposed, encompassing the information base, analytical risk assessment, formulation of managerial decisions, control and feedback mechanisms. The proposed accounting and analytical model integrates management accounting data into the processes of identification, assessment and monitoring of tax risks, thereby enhancing the robustness of managerial decisions and contributing to the optimization of the tax burden. The practical implementation of the research findings enables the improvement of internal reporting, accounting policies and tax planning procedures, strengthening the financial resilience of enterprises under conditions of increasing tax uncertainty. Prospects for further research involve the enhancement of the accounting and analytical toolkit of management accounting for the assessment of tax risks and the modelling of managerial decisions in a digitalized tax environment.*

Keywords: *management accounting, tax risks, tax risk minimization, managerial decisions, tax planning, accounting and analytical support, tax management.*

Дата надходження статті: 01.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.10.2026
Дата публікації статті: 23.10.2026