

УДК 336.225.674:658.15:004.9

JEL: H21, H25, M21, M15, O33

DOI: 10.18524/2413-9998.2026.1(62).362227

Є. І. Масленіков

доктор економічних наук, професор

E-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6400-7840>

К. В. Коваленко

здобувач першого рівня вищої освіти (073 Менеджмент)

E-mail: klimt.vk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2989-4584>

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМ НАВАНТАЖЕННЯМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено трансформацію моделей управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки, воєнного стану та європейської інтеграції України. Обґрунтовано необхідність переосмислення традиційних підходів до податкового менеджменту, які в сучасних умовах уже не забезпечують належного рівня адаптивності, оперативності та ефективності управлінських рішень. Визначено ключові чинники трансформації моделей управління податковим навантаженням, серед яких цифровізація податкового адміністрування, посилення ризик-орієнтованого контролю, зростання вимог до податкової прозорості, розвиток електронних сервісів та інтеграція національної податкової системи до європейського економічного простору. Досліджено теоретичні засади податкового менеджменту як складової фінансового управління підприємствам та розкрито особливості формування податкового потенціалу суб'єктів господарювання. Проаналізовано сучасні інструменти управління податковим навантаженням, включаючи податкове планування, оптимізацію податкових платежів, економіко-математичне моделювання, цифрові технології та системи аналітичної підтримки прийняття рішень. Встановлено, що цифрова трансформація податкової сфери сприяє переходу від реактивного до проактивного управління податковими процесами на основі використання технологій Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованого моніторингу податкових ризиків. Запропоновано структурно-функціональну адаптивну ризик-орієнтовану цифрову модель управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання, яка поєднує інструменти збору та інтеграції даних, аналітики та прогнозування, оперативного реагування і стратегічного податкового планування. Доведено, що впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню ефективності податкового менеджменту, зниженню податкових ризиків, зміцненню фінансової стійкості підприємств та забезпеченню їх конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: трансформація моделей управління, податкове навантаження, суб'єкти господарювання, податковий менеджмент, податковий потенціал, податковий консалтинг, цифровізація податкового адміністрування, адаптивні моделі, ризик-орієнтоване управління, Big Data, штучний інтелект, алгоритмічне прогнозування податкових ризиків, воєнний стан, європейська інтеграція, податки, менеджмент, управління, комплаєнс.

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується суттєвими трансформаціями податкового середовища, зумовленими воєнним станом, цифровізацією державного управління, євроінтеграційними процесами та глобальними змінами в економічній системі. За таких умов зростає значення ефективного управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання як важливої складової фінансового менеджменту та забезпечення економічної стійкості бізнесу. Традиційні моделі управління податковим навантаженням, що переважно базуються на інструментах податкового планування та оптимізації податкових платежів у межах чинного законодавства, поступово втрачають свою ефективність в умовах динамічних змін регуляторного середовища. Цифрова трансформація податкового адміністрування, впровадження ризик-орієнтованих підходів до контролю, розширення використання електронних сервісів та автоматизованих систем моніторингу зумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів до управління податковими процесами на рівні підприємства. Додатковими чинниками впливу виступають підвищення рівня невизначеності господарської діяльності, необхідність оперативного реагування на зміни податкового законодавства, зростання податкових ризиків та посилення вимог до прозорості фінансово-господарських операцій. У зв'язку з цим підприємства потребують сучасних адаптивних моделей управління податковим навантаженням, здатних забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень на основі аналізу значних масивів даних, прогнозування ризиків та використання цифрових технологій.

Особливої актуальності набуває впровадження інструментів Big Data, штучного інтелекту, автоматизованих систем аналітики та цифрових платформ, які дозволяють інтегрувати податкове планування, моніторинг і контроль у єдину систему управління. Водночас питання трансформації моделей управління податковим навантаженням на мікроекономічному рівні в умовах воєнного стану та європейської інтеграції залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює необ-

хідність подальших наукових розробок у цьому напрямі та визначає актуальність теми дослідження.

Огляд літератури. Питання податкового менеджменту та трансформації моделей управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання набувають особливої актуальності в українській науковій літературі останніх років. Цій проблематиці присвячено низку фундаментальних розвідок таких вітчизняних вчених, як О. Біленко [3], Н. Пантелеєва [4], Т. Моїсеєнко, В. Овчинникова [5], Є. Масленніков [6], С. Співак [7], О. Ковальчук [8], С. Ілащук [9], С. Криниця [10], К. Олініченко [11] та В. Оліховський [12]. Важливим державним підґрунтям для цих досліджень є офіційні стратегічні документи Кабінету Міністрів України [1] та Міністерства фінансів України [2].

Науковий доробок дослідників дозволяє глибоко проаналізувати фіскальні трансформації під різними кутами зору. Зокрема, О. Біленко [3] та К. Олініченко [11] акцентують увагу на трансформації механізму податкової політики України безпосередньо в умовах воєнного стану, тоді як С. Ілащук [9] розширює цей вектор до питань фіскального забезпечення післявоєнного відновлення.

Технологічний аспект модернізації відображено у працях Н. Пантелеєвої [4] та С. Криниці [10], які досліджують процеси цифрової трансформації податкового й митного адміністрування на основі аналізу провідних світових тенденцій та передового зарубіжного досвіду. Практичний інструментарій менеджменту мікрорівня досліджено у працях Т. Моїсеєнко та В. Овчинникової [5], які присвятили свою роботу економіко-математичному моделюванню впливу податкового тиску на фінансову стійкість підприємств. У свою чергу, Є. Масленніков [6] визначає податковий менеджмент як ключову підсистему загального фінансового управління підприємством, а С. Співак [7] на основі цього формує цілісну стратегію оптимізації податкового навантаження суб'єктів господарювання. Специфіку формування та управління внутрішнім фіскальним потенціалом підприємств детально досліджує В. Оліховський [12].

Міжнародний вектор інтеграції аналізує О. Ковальчук [8], висвітлюючи особливості та етапи модернізації податкової системи України на шляху до Європейського Союзу. Зазначені наукові підходи повністю корелюють із державними орієнтирами — Національною стратегією доходів до 2030 року [1] та Планом цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року [2], які визначають

дорожню карту масштабної діджиталізації та реформування фіскального середовища країни. Таким чином, науковий доробок вітчизняних дослідників свідчить про високий інтерес до тематики трансформації моделей управління податковим навантаженням. Водночас в умовах воєнного стану та європейської інтеграції України залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної інтеграції адаптивних, ризик-орієнтованих та цифрових моделей безпосередньо на рівні практичної діяльності суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад трансформації моделей управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації економіки, воєнного стану та європейської інтеграції України. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати еволюцію та сучасний стан моделей управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання; виявити ключові чинники, що зумовлюють необхідність їх трансформації; узагальнити досвід останніх досліджень і виділити невирішені аспекти проблеми; запропонувати оновлену структурно-функціональну модель управління податковим навантаженням з урахуванням цифрових інструментів і ризик-орієнтованого підходу; розробити практичні рекомендації щодо впровадження трансформованої моделі на рівні суб'єктів господарювання.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічних досліджень. Діалектичний метод застосовано для вивчення трансформаційних процесів у їхньому розвитку. Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції при дослідженні теоретичних основ і практичних аспектів управління податковим навантаженням. Порівняльний метод використано для зіставлення традиційних і сучасних моделей. Системний підхід ліг в основу побудови інтегрованої адаптивної моделі управління. Методи економіко-математичного моделювання та статистичного аналізу застосовано для кількісної оцінки податкового навантаження та ефективності трансформованих моделей. Методи абстрагування та формалізації при розробці концептуальних схем, алгоритмів і структурно-функціональних моделей. Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики та Державної податкової служби, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

Результати та обговорення. Сучасна парадигма функціонування

суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів та інституційних трансформацій вимагає переосмислення ролі податкових платежів у системі фінансового менеджменту. На переконання Є. Масленнікова та В. Оліховського, податковий менеджмент сьогодні не обмежується лише механічним обчисленням та сплатою податків, він постає як ключова підсистема управління підприємством, що безпосередньо впливає на його фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та стратегічний розвиток [6, 12]. Як зазначає Є. Масленніков, в основі даної системи лежить сукупність принципів, методів та інструментів, спрямованих на реалізацію управлінських рішень щодо вибору оптимальної моделі оподаткування, розрахунку податкових зобов'язань та забезпечення безперервного контролю за їх виконанням [6].

Податковий менеджмент на рівні підприємства розглядається як інтегрований процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Його головною метою є мінімізація податкових ризиків та оптимізація податкового навантаження в межах правового поля. Важливо підкреслити, що якість податкового менеджменту визначається не лише сумою сплачених податків, а здатністю керівництва використовувати елементи податкового законодавства та облікової політики як важелі підвищення прибутковості. Згідно з дослідженням В. Оліховського, одним із центральних понять у цій сфері є податкове планування, яке визначається як система поглядів платника податків на використання законних можливостей для зменшення податкових виплат або зміну термінів їх здійснення з метою збільшення чистого прибутку. Управлінські завдання в межах податкового менеджменту фокусуються на трьох основних напрямках, а саме збільшення доходів, скорочення витрат та оптимізація податкової бази через системний підхід.

Функції, зміст та стратегічне значення податкового менеджменту наведені у табл. 1.

Таблиця 1. Функції, зміст та стратегічне значення податкового менеджменту

Функція податкового менеджменту	Зміст та стратегічне значення
Аналітична	Оцінка впливу податкового середовища на грошові потоки та капіталізацію підприємства
Планова	Формування податкового бюджету та календаря для уникнення касових розривів

Організаційна	Побудова внутрішньої структури відповідальності за податковий облік
Контрольна	Моніторинг відповідності податкових розрахунків актуальним законодавчим нормам
Регуляторна	Вибір найбільш сприятливих режимів оподаткування залежно від виду діяльності

Джерело: створено авторами

Цикл податкового менеджменту на підприємстві передбачає послідовну реалізацію наступних етапів: від встановлення стратегічних цілей у податковому плануванні до аналізу ефективності впроваджених заходів. Основним показником якості такої системи є правильне застосування норм Податкового кодексу України та елементів політики обліку, що дозволяє суб'єкту господарювання ефективно маневрувати в межах регуляторного простору.

Управління податковим потенціалом суб'єкта господарювання є складним процесом, що вимагає використання специфічного інструментарію. Податковий потенціал підприємства можна охарактеризувати як сукупність внутрішніх ресурсів та можливостей, котрі можуть бути спрямовані на виконання фіскальних обов'язків без шкоди для операційної діяльності. Важливим елементом управління цим потенціалом є впровадження технологічних карт податкового планування. Технологічні карти являють собою деталізовані алгоритми, що описують послідовність дій для мінімізації податкових зобов'язань за конкретними видами податків або господарських операцій. Вони дозволяють класифікувати основні елементи податкового планування та пропонують конкретні сценарії поведінки платника залежно від зовнішніх обставин.

Для оцінки ефективності управління податковим потенціалом буде доцільно використовувати наступну систему коефіцієнтів:

- Коефіцієнт ефективності концепції податкового планування. Він відображає співвідношення між сумою вивільнених коштів та загальним обсягом податкових зобов'язань;
- Коефіцієнт ефективності роботи підрозділу податкового планування. Він оцінює якість роботи профільних фахівців через призму відсутності штрафних санкцій та обсяг отриманих податкової вигоди.

Використання змінених термінів сплати (відстрочення, податкові векселі) та вибір методів оцінки активів у межах облікової політики є ключовими інструментами, котрі дозволяють переносити податкову базу на ма-

йбутні періоди, забезпечуючи підприємство додатковим оборотним капіталом у поточному моменті. Такий підхід перетворює податки з тягря на керований фінансовий ресурс.

Формування стратегії оптимізації податкового навантаження є актуальним завданням, особливо для малого та середнього бізнесу. На думку С. Співака, оптимізація визначається як діяльність, спрямована на зменшення податкових сум за умови збереження або зростання доходів. Зазначене законне право кожного платника податків, реалізація якого дозволяє раціонально розподіляти ресурси та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Стратегія повинна базуватися на ґрунтовному аналізі податкової структури, актуальної для поточного року [7]. В Україні основними елементами, що формують навантаження на бізнес у 2026 році, є податок на прибуток, податок на додану вартість (далі ПДВ) та обов'язкові платежі з фонду оплати праці.

Для фізичних осіб-підприємців (далі ФОП) оптимізація часто зводиться до вибору найбільш вигідної групи спрощеної системи оподаткування. Вибір залежить від обсягів обороту, кількості працівників та специфіки контрагентів. Наприклад, третя група зі ставкою 5% від доходу є найбільш гнучкою для сервісних компаній та ІТ-сектору, оскільки податок сплачується лише з фактично отриманих коштів. Ефективна стратегія дозволяє переспрямовувати вивільнені ресурси на критично важливі напрями, наприклад придбання нового обладнання, підвищення кваліфікації персоналу або запуск інноваційних проєктів, тощо. Проте обов'язковою умовою є суворе дотримання законодавства для уникнення санкцій, які можуть нівелювати будь-яку вигоду від планування.

Математичний апарат стає незамінним при оцінюванні складних взаємозв'язків між податковими ставками та фінансовими результатами. Економіко-математичне моделювання податкового навантаження дозволяє прогнозувати реакцію суб'єкта господарювання на зміни фіскальної політики держави [5]. Хоча податкове навантаження часто сприймається як константа, визначена законом, у реальності воно є змінною величиною, яка залежить від структури витрат, методів амортизації та використання податкових пільг. Моделі управління навантаженням можуть бути представлені у вигляді функцій оптимізації, де цільовою функцією є максимізація чистого прибутку після оподаткування:

$$NP = (R - E - T_{ind})(1 - r_{cit}) \rightarrow \max$$

де NP — чистий прибуток; R — виручка від реалізації; E — економічно обґрунтовані витрати (собівартість); T_{ind} — непрямі податки (акцизи, мита, що не включаються до виручки); r_{cit} — ставка податку на прибуток підприємств.

Застосування факторного аналізу в моделюванні дозволяє виявити, які саме елементи діяльності підприємства генерують найбільше податкове навантаження, що стає підґрунтям для прийняття рішень щодо реструктуризації активів або зміни ринкових ніш. В умовах цифрової трансформації такі моделі інтегруються в ERP-системи підприємств, що дозволяє проводити розрахунки в режимі реального часу [5].

Цифровізація податкової сфери є глобальним процесом, що докорінно змінює взаємодію між державою та бізнесом. Згідно з дослідженням Н. Пантелеєвої, основний тренд полягає у переході від традиційного адміністрування до формування глобального цифрового простору, де податкові зобов'язання обчислюються автоматично на основі великих даних (далі Big Data) [4]. Н. Пантелеєва виділяє ключові технологічні інструменти, що трансформують сучасне податкове середовище. Зокрема, автоматизація та Big Data дозволяють податковим органам аналізувати транзакції мільйонів платників одночасно, виявляючи аномалії та ризикові схеми без прямого втручання в діяльність. Крім того, блокчейн та смарт-контракти забезпечують прозорість ланцюгів постачання та незмінність даних, що є критичним для адміністрування ПДВ та митних процедур. Штучний інтелект (далі AI) та машинне навчання (далі ML) використовуються для предиктивної аналітики, оцінки ризику несплати податків та автоматизованого консультування, тоді як хмарні технології та IoT інтегруються в процеси моніторингу акцизних товарів та обліку ресурсів [4]. Як зауважує Н. Пантелеєва, в Україні процеси цифрової трансформації відображені у Стратегічному плані ДПС, який передбачає перехід до сервісної моделі обслуговування. Значним успіхом стала інтеграція податкових сервісів у портал «Дія», що дозволило понад 5 млн громадян та підприємців отримувати послуги дистанційно. Крім того, впровадження закону про «податок на Google» (№ 1525-IX) продемонструвало готовність України адаптувати законодавство до викликів цифрової економіки, забезпечуючи справедливе оподаткування електронних послуг нерезидентів [1, 4]. На думку С. Криниць, важливо розрізняти цифровізацію (переведення існуючих процесів у цифровий вигляд) та повноцінну цифрову трансформацію, яка базується на технологіях четвертої промислової ре-

волюції. Як підкреслюють С. Криниця та розробники Національної стратегії доходів до 2030 року, більшість поточних проєктів в Україні поки що стосуються цифровізації, проте стратегія ставить за мету саме глибоку трансформацію на основі AI та аналітики великих даних [1, 10].

Одним із найбільш значущих кроків у цифровій трансформації податкового контролю є запровадження системи електронного аудиту (Е-аудит). Даний інструмент дозволяє податковим органам здійснювати перевірки дистанційно, аналізуючи стандартизований файл бухгалтерських даних — SAF-T UA, що передбачено Планом цифрового розвитку ДПС України до 2030 року. Система Е-аудиту забезпечує автоматичну перевірку структури, логічної цілісності та повноти даних обліку платника податків. Згідно з Планом цифрового розвитку, замість надання стосів паперових документів, великі платники податків на запит служби подають єдиний файл, який містить вичерпну інформацію про діяльність. Як зазначається у Плані цифрового розвитку ДПС, запровадження Е-аудиту сприяє підвищенню прозорості відносин між бізнесом та державою, оскільки фокус контролю зміщується на ризикові операції, залишаючи сумлінних платників поза межами активного втручання. Це міжнародний стандарт, рекомендований ОЕСР, впровадження якого в Україні стало можливим завдяки підтримці партнерів з EU4PFM.

Національна стратегія доходів до 2030 року (НСД) є фундаментальним документом, що визначає майбутнє податкової системи України. За оцінками С. Ілащука та відповідно до тексту самої Національної стратегії, вона виникла як відповідь на необхідність фінансового забезпечення виживання держави під час війни та створення передумов для післявоєнного відновлення [9]. С. Ілащук підкреслює, що Стратегія базується на Меморандумі з МВФ та передбачає політику «мобілізації доходів», що має на меті збільшення податкових надходжень на 3-4% від ВВП протягом найближчих років [9]. Ключові напрями НСД до 2030 року включають реформування ДПС та Держмитслужби через перехід до моделі управління, що базується на довірі та дотриманні високих стандартів доброчесності; боротьбу з тіньовою економікою шляхом посилення контролю за готівковими розрахунками та впровадження непрямих методів контролю доходів; поступове підвищення податкових ставок, яке, незважаючи на занепокоєння бізнесу, визначено Стратегією як необхідний захід для покриття бюджетного дефіциту в умовах війни, а також впровадження Е-аудиту та автоматичного обміну інформацією як дієвих засобів підвищен-

ня ефективності адміністрування. Як зазначає В. Оліховський у контексті нових фіскальних цілей, реалізація цієї стратегії змушує суб'єктів господарювання переглядати свої моделі управління податковим навантаженням. Очікуване посилення фіскального тиску вимагає від підприємств ще більшої уваги до легальних методів оптимізації та підвищення ефективності внутрішніх облікових систем [12].

Воєнний стан спричинив радикальну трансформацію механізмів податкової політики України. У наукових колах зазначається, що держава була змушена балансувати між фіскальною функцією (забезпечення потреб оборони) та стимулюючою функцією, спрямованою на запобігання колапсу вітчизняного бізнесу. У структурі доходів бюджету відбулися значні деструктивні зрушення: через руйнування виробничих потужностей підприємств та масову міграцію населення традиційні податкові надходження суттєво скоротилися, що було частково компенсовано фінансовою підтримкою міжнародних партнерів.

У фаховій літературі підкреслюється, що ухвалені певні законодавчі акти запровадили тимчасові пільги, спрощені системи оподаткування та особливі правила подання звітності [3, 11]. Для суб'єктів господарювання це стало дієвим інструментом виживання, проте водночас принесло нові критичні виклики. Серед них ключовими постали: ризики втрати активів та первинних документів через фізичне знищення майна й облікових баз даних (що актуалізувало потребу в розробці нових методик оцінки збитків); необхідність релокації потужностей у безпечніші регіони та форс-мажорні кадрові зміни, які суттєво ускладнили процеси менеджменту; стрімке зростання кіберзагроз, захист від яких перейшов у площину національної безпеки.

Внаслідок цих чинників управління податковим потенціалом підприємств змістилося у вектор короткострокового (оперативного) реагування. Водночас аналітики наголошують на важливості прискореної адаптації корпоративних систем обліку до стандартів МСФЗ задля забезпечення належної прозорості фінансової звітності перед іноземними інвесторами.

Сучасні дослідницькі підходи, які повністю узгоджуються з положеннями Національної стратегії доходів до 2030 року, свідчать, що податкова система наразі виконує роль фіскального стабілізатора. Проте її подальша модернізація має бути спрямована на побудову демократичного податкового адміністрування та впровадження ефективних фіскальних стимулів для залучення інвестицій у деокуповані території

та розвиток високотехнологічних секторів економіки.

Шлях України до Європейського Союзу вимагає повної гармонізації вітчизняного податкового законодавства з вимогами та стандартами ЄС. У наукових колах зазначається, що цей процес є не просто технічним приведенням фіскальних ставок у відповідність до європейських, а глибокою трансформацією фундаментальних принципів оподаткування для дієвого стимулювання економічного зростання та забезпечення фінансової стабільності. У фаховій літературі виділяють такі основні напрями адаптації податкової системи в контексті євроінтеграційних процесів: узгодження непрямого оподаткування – приведення чинних правил нарахування ПДВ та акцизного збору у відповідність до європейських директив задля повного усунення бар'єрів у міжнародній торгівлі; впровадження стандартів BEPS – імплементація заходів щодо запобігання розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку суб'єктів господарювання в юрисдикції з низьким рівнем податкового тиску (офшори); інноваційні підходи в адмініструванні – активне використання успішного досвіду країн ЄС у побудові клієнто- та сервісно-орієнтованих податкових служб.

Для суб'єктів господарювання такі трансформації означають перехід до роботи за прозорими, зрозумілими та стабільними правилами, які діють у всьому європейському економічному просторі. У фінансовій науці стверджується, що модернізація податкової системи в умовах інтеграції виступає потужним інструментом підтримки підприємництва, оскільки чіткі правила суттєво зменшують корупційні ризики та знижують загальну вартість податкового комплаєнсу. Проте цей процес водночас вимагає від бізнесу готовності до значного посилення ринкової конкуренції та необхідності суворо відповідати високим міжнародним стандартам податкової прозорості.

На сучасному етапі трансформація моделей управління податковим навантаженням є багатограним процесом, який органічно поєднує в собі наукові методи менеджменту, передові ІТ-технології та стратегічні державні реформи [8]. Суб'єкти господарювання, які зможуть успішно інтегрувати новітні цифрові інструменти та сучасні методики податкового планування у свою повсякденну діяльність, отримають вагомі конкурентні переваги як у складних умовах воєнного часу, так і в довгостроковій перспективі повної європейської інтеграції. Трансформація моделей управління податковим навантаженням потребує переходу від статичних до динамічних, адаптивних структур, які працюють у ре-

жимі реального часу. Структурно-функціональна модель управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання, яка інтегрує передові цифрові технології, ризик-орієнтований підхід та стратегічне планування будується за принципом замкненого контуру і складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків:

- Блок збору та інтеграції даних (Big Data) — збирає внутрішні дані підприємства (ERP) та зовнішні дані ДПС (API «Дія», Е-аудит, SAF-T UA), здійснює моніторинг змін законодавства в реальному часі.
- Блок аналітики та прогнозування (AI/ML) — проводить алгоритмічне прогнозування податкових ризиків, сценарне моделювання та автоматичне виявлення аномалій.
- Блок оперативного реагування та коригування — генерує автоматичні рекомендації щодо оптимізації (зміна облікової політики, вибір режиму оподаткування, відстрочення платежів) та миттєво коригує податковий календар.
- Блок стратегічного податкового бюджету та контролю — формує динамічний податковий бюджет на 3–12 місяців, розраховує KPI та надає щоденний/щотижневий дашборд для керівництва.

Зазначена модель працює за принципом замкненого контуру (feedback loop): результати контролю автоматично повертаються в блок 1, забезпечуючи постійну адаптацію до змін. Модель дозволяє суб'єктам господарювання перейти від реактивного (постфактум) управління до проактивного, прогнозного та стратегічного, що повністю відповідає вимогам Національної стратегії доходів до 2030 року та Плану цифрового розвитку ДПС.

Отже, проведений аналіз трансформації моделей управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання свідчить про формування якісно нової парадигми взаємовідносин між державою та платниками податків. Її ключовою особливістю є поступовий перехід від переважно фіскальної моделі податкового адміністрування до моделі, орієнтованої на цифрову взаємодію, прозорість податкових процедур, автоматизацію контрольних функцій та розвиток сервісного супроводу платників податків. У таких умовах управління податковим навантаженням виходить за межі традиційного податкового планування та перетворюється на комплексну систему стратегічного управління податковими ризиками, фінансовими потоками та інформаційними ресурсами підприємства.

Як свідчать дослідження [5–7], податковий менеджмент сьогодні розглядається як невід'ємна складова системи фінансового менеджменту

підприємства, що забезпечує узгодження податкової політики із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання. За цих умов особливого значення набуває використання економіко-математичних моделей, аналітичних інструментів та механізмів стратегічного податкового планування, які дозволяють своєчасно оцінювати наслідки управлінських рішень, прогнозувати податкові ризики та забезпечувати фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Водночас цифрова трансформація податкового адміністрування суттєво змінює характер взаємодії між бізнесом і державою. Як зазначає С. Криниця, а також відповідно до положень Плану цифрового розвитку Державної податкової служби України, впровадження електронного аудиту (E-audit), використання стандарту SAF-T UA та розвиток цифрових платформ обміну даними сприяють підвищенню прозорості податкових процесів, автоматизації контрольних процедур і мінімізації суб'єктивного впливу під час здійснення податкового контролю. У результаті контрольні заходи стають більш адресними, ризик-орієнтованими та менш обтяжливими для сумлінних платників податків.

Разом із позитивними наслідками цифровізації перед суб'єктами господарювання постають і нові виклики. У контексті реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року, сучасна податкова політика України спрямована на підвищення ефективності мобілізації бюджетних надходжень, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки [9], що вимагає від підприємств постійного моніторингу змін податкового законодавства, адаптації внутрішніх систем управління, удосконалення механізмів податкового комплаєнсу та впровадження сучасних цифрових інструментів аналізу й прогнозування. У зв'язку з цим трансформація моделей управління податковим навантаженням набуває стратегічного значення та стає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація моделей управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання є об'єктивною необхідністю сучасного етапу розвитку економіки України, зумовленою цифровізацією податкового адміністрування, воєнним станом, процесами європейської інтеграції та посиленням вимог до податкової прозорості. Доведено, що традиційні моделі податкового планування, орієнтовані переважно на оптимізацію податкових

платежів у межах чинного законодавства, поступово втрачають ефективність в умовах динамічних змін податкового середовища та зростання рівня податкових ризиків. Визначено, що сучасний податковий менеджмент трансформується із системи обліку та контролю податкових зобов'язань у комплексний механізм стратегічного управління податковими ризиками, фінансовими ресурсами та податковим потенціалом суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що ефективне управління податковим навантаженням повинно базуватися на поєднанні інструментів податкового планування, економіко-математичного моделювання, ризик-орієнтованого підходу та сучасних цифрових технологій.

У ході дослідження систематизовано основні чинники трансформації моделей управління податковим навантаженням, серед яких ключову роль відіграють впровадження електронного аудиту (E-audit), використання стандарту SAF-T UA, розвиток електронних сервісів Державної податкової служби України, застосування технологій Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованого моніторингу податкових ризиків. Встановлено, що цифровізація податкової сфери сприяє переходу від реактивного до проактивного управління податковими процесами та підвищує якість управлінських рішень.

Запропоновано структурно-функціональну адаптивну ризик-орієнтовану цифрову модель управління податковим навантаженням суб'єктів господарювання, яка інтегрує механізми збору та обробки даних, прогнозування податкових ризиків, оперативного реагування та стратегічного податкового планування. Особливістю запропонованої моделі є функціонування за принципом замкненого циклу управління, що забезпечує постійну адаптацію до змін податкового законодавства, економічного середовища та державної податкової політики.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності податкового менеджменту, зниження податкових ризиків, забезпечення фінансової стійкості та зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного економічного середовища. Отримані результати можуть бути використані як методологічна основа для подальшого розвитку цифрових моделей управління податковим навантаженням, удосконалення системи податкового планування та формування сучасної концепції податкового менеджменту в Україні.

Список використаної літератури

1. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
2. План цифрового розвитку ДПС України до 2030 року : затверджено наказом Міністерства фінансів України «Про реалізацію рішення Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами» від 24 грудня 2024 р. № 660. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20\(1\).PDF](https://mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20(1).PDF)
3. Біленко О., Савченко С. Трансформація механізму податкової політики в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-19>
4. Пантелєєва Н. Цифрова трансформація податкового адміністрування. Траєкторія Науки. 2022. Vol. 8, No. 1. С. 3035–3051. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.78-9>
5. Моїсеєнко Т. Є., Овчинникова В. О. Економіко-математичне моделювання впливу податкового навантаження на фінансову стійкість підприємств. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2023. Вип. 104. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-104-05>
6. Масленников Є. І. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24. Вип. 1(59). С. 40–61. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330473](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473)
7. Співак С. М. Формування стратегії оптимізації податкового навантаження суб'єктів господарювання. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації. Тернопіль : ФОП Палянича В. А., 2024. С. 73–81.
8. Ковальчук О. М. Модернізація податкової системи України на шляху до Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 210–217. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-210-217>
9. Плащук С. Трансформація податкової системи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Collection of scientific papers «SCIENTIA». 2024. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1861>
10. Криниця С. О. Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15165120>
11. Олівіченко К. С. Трансформація податкової системи України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-73>
12. Оліховський В. Я. Управління податковим потенціалом суб'єктів господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2020. 270 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1340/disolihovskyy.pdf>

*Стаття надійшла 25.01.2026 р.
Прийнято до публікації: 10.03.2026 р.*

Y. I. Maslennikov

Dr. Sc. (Economics), Professor

E-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6400-7840>

K.V. Kovalenko

Bachelor student (073 Management)

E-mail: klimt.vk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2989-4584>

Odesa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine.

TRANSFORMATION OF TAX BURDEN MANAGEMENT MODELS OF BUSINESS ENTITIES

The article examines the transformation of tax burden management models of business entities in the context of the economy's digitalization, martial law, and the European integration of Ukraine. The study substantiates the necessity of rethinking traditional approaches to tax management, which under modern conditions no longer ensure an adequate level of adaptability, responsiveness, and efficiency of managerial decisions. The key driving factors behind the transformation of tax burden management models are identified, including the digitalization of tax administration, the enhancement of risk-based control, growing requirements for tax transparency, the development of electronic services, and the integration of the national tax system into the European economic area. The theoretical foundations of tax management as a component of the enterprise's financial management are investigated, and the peculiarities of forming the tax potential of business entities are revealed. Modern tax burden management tools are analyzed, including tax planning, optimization of tax payments, economic and mathematical modeling, digital technologies, and analytical decision support systems. It is established that the digital transformation of the tax sphere facilitates a transition from reactive to proactive management of tax processes based on the utilization of Big Data, Artificial Intelligence, machine learning, and automated tax risk monitoring. A structural-functional adaptive risk-based digital model for tax burden management of business entities is proposed, which combines tools for data collection and integration, analytics and forecasting, rapid response, and strategic tax planning. It is proven that the implementation of the proposed model will contribute to increasing the efficiency of tax management, reducing tax risks, strengthening the financial sustainability of enterprises, and ensuring their competitiveness within an unstable economic environment.

Keywords: transformation of management models, tax burden, business entities, tax management, tax potential, tax consulting, digitalization of tax administration, adaptive models, risk-based management, Big Data, Artificial Intelligence, algorithmic forecasting of tax risks, martial law, European integration, taxes, management, administration, compliance.

References

1. National Revenue Strategy until 2030. (2023). Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1218-r of December 27, 2023. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (in Ukrainian)
2. Digital Development Plan of the State Tax Service of Ukraine until 2030. (2024). Approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 660 of December 24, 2024. Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20\(1\).PDF](https://mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20(1).PDF) (in Ukrainian)
3. Bilenko, O., & Savchenko, S. (2022). Transformatsiia mekhanizmu podatkovoi polityky v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the mechanism of tax policy under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-19> (in Ukrainian)
4. Pantielieieva, N. (2022). Tsyfrova transformatsiia podatkovoho administruvannia [Digital transformation of tax administration]. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 8(1), 3035–3051. <https://doi.org/10.22178/pos.78-9> (in Ukrainian)
5. Moiseenko, T. Ye., & Ovchynnykova, V. O. (2023). Ekonomiko-matematychnie modeliuвання vplyvu podatkovoho navantazhennia na finansovu stiikist pidpryemstv [Economic and mathematical modeling of the impact of tax burden on the financial sustainability of enterprises]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriia «Ekonomichna»*, (104), 45–52. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-104-05> (in Ukrainian)
6. Maslennikov, Ye. I. (2025). Podatkovyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Tax management in the enterprise management system]. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 24(1), 40–61. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330473](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473) (in Ukrainian)
7. Spivak, S. M. (2024). Formuvannia stratehii optymizatsii podatkovoho navantazhennia subiektiv hospodariuvannia [Formation of a strategy for optimizing the tax burden of business entities]. In *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii [Business transformation for a sustainable future: Research, digitalization and innovation]* (pp. 73–81). Ternopil: FOP Palianytsia V. A. (in Ukrainian)
8. Kovalchuk, O. M. (2024). Modernizatsiia podatkovoi systemy Ukrainy na shliakhu do Yevropeiskoho Soiuzu [Modernization of the tax system of Ukraine on the way to the European Union]. *Biznes Inform*, (4), 210–217. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-210-217> (in Ukrainian)
9. Plashchuk, S. (2024). Transformatsiia podatkovoi systemy v umovakh voiennoho stanu ta pislivoiennoho vidnovlennia [Transformation of the tax system under martial law and post-war recovery]. *Collection of Scientific Papers “SCIENTIA”*. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1861> (in Ukrainian)
10. Krynysia, S. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia podatkovoi ta mytnoi system: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Digital transformation of tax and customs systems: foreign experience and prospects for Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15165120> (in Ukrainian)
11. Olinichenko, K. S. (2023). Transformatsiia podatkovoi systemy Ukrainy v umovakh

- voiennoho stanu [Transformation of the tax system of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-73> (in Ukrainian)
12. Olikhovskiy, V. Ya. (2020). *Upravlinnia podatkovym potentsialom subiektiv hospodariuvannia* [Management of tax potential of business entities] (Candidate of Economic Sciences dissertation). Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika», Lviv, Ukraine. Retrieved from <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1340/disolihovskyy.pdf> (in Ukrainian)