

УДК 336.22:005.334

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.5>

## ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОДАТКОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОГОВІРНУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ

### Перерва Петро Григорович

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
ORCID ID: 0000-0002-6256-9329

### Лега Ольга Василівна

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку і оподаткування,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0002-0989-8000

### Сіренко Ігор Олександрович

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0009-0003-2511-3247

*В умовах посилення фіскального тиску та зростаючої нормативної складності управління податковими ризиками набуває особливого значення для підприємств, що прагнуть забезпечити фінансову стабільність і стратегічну стійкість. У статті розглядається інтеграція інструментів податкового ризик-менеджменту в договірну політику підприємств, що дозволяє узгодити механізми фіскального комплаєнсу з умовами укладання та реалізації господарських договорів. Метою дослідження є формування концептуального та прикладного підходу до поєднання цифрових, структурних, поведінкових та багаторівневих елементів управління податковими ризиками з договірними процесами. У результаті проведеного дослідження ідентифіковано низку ключових факторів, що зумовлюють рівень податкового ризику, зокрема: волатильність податкового навантаження, відсутність прозорих процедур комплаєнсу, слабкість внутрішнього контролю, недостатній рівень цифрової трансформації та ризик-апетит менеджменту. Здійснено класифікацію найбільш поширених інструментів управління податковими ризиками, до яких віднесено: ефективну податкову ставку (ETR), розбіжності між бухгалтерським і податковим прибутком (Book-Tax Differences), системи раннього попередження, автоматизовані моделі оцінювання, Latent Class Models, індикатори ризику та стратегії фіскального моніторингу. Узагальнюючи результати, запропоновано авторську модель інтеграції інструментів податкового ризик-менеджменту в договірну політику підприємств, що ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних засадах: цифрова адаптивність (використання інтелектуальних систем оцінювання ризиків у режимі реального часу), структурна узгодженість з договірною політикою (впровадження стандартів ризик-коригованих умов контрактів), багаторівневий контроль (включення податкових ризиків у загальну систему ризик-менеджменту підприємства), поведінкова інтеграція (урахування інституційного середовища, культури організації та індивідуального сприйняття ризику управліннями). Практична цінність результатів полягає в посиленні спроможності підприємств до проактивного уникнення фіскальних загроз шляхом стратегічного дизайну контрактів і вдосконалення внутрішніх процедур.*

**Ключові слова:** податковий ризик, договірна політика, фіскальний комплаєнс, податкове планування, цифрова інтеграція, управління підприємством, інструменти податкового ризик-менеджменту.

**Petro Pererva**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Olha Leha, Ihor Sirenko**

Poltava State Agrarian University

## INTEGRATION OF TAX RISK MANAGEMENT TOOLS INTO THE CONTRACTUAL POLICY OF ENTERPRISES

*In the context of intensified fiscal pressure and increasing regulatory complexity, tax risk management is gaining critical importance for enterprises striving to maintain financial stability and strategic resilience. This article examines the integration of tax risk management instruments into corporate contract policy, enabling alignment between fiscal compliance mechanisms and the terms of business agreements. The purpose of the study is to develop a conceptual and practical approach that combines digital, structural, behavioral, and multi-level elements of tax risk governance with contractual processes. The research identifies a set of key factors influencing tax risk levels, including: volatility of tax burden, lack of transparent compliance procedures, weaknesses in internal control systems, insufficient level of digital transformation, and the risk appetite of management. A classification of the most widespread tax risk management tools is provided, including: effective tax rate (ETR), book-tax differences, early warning systems, automated assessment models, latent class models, risk indicators, and fiscal monitoring strategies. Summarizing the findings, the article proposes an original model for integrating tax risk management instruments into contract policy based on four interrelated principles: digital adaptability (use of intelligent real-time risk assessment systems); structural alignment with contract policy (implementation of risk-adjusted contract standards); multi-level control (integration of tax risk into the enterprise-wide risk management system); and behavioral integration (consideration of institutional context, organizational culture, and managerial risk perception). The practical value of the results lies in enhancing enterprises' capacity for proactive mitigation of fiscal threats through strategic contract design and the improvement of internal compliance procedures.*

**Keywords:** tax risk, contract policy, fiscal compliance, tax planning, digital integration, enterprise management, tax risk management instruments.

**Вступ.** У сучасних умовах економічної турбулентності, зростання фіскального тиску та посилення трансформаційних процесів у податковій системі, проблема управління податковими ризиками набуває ключового значення для забезпечення стабільності та прозорості фінансової діяльності підприємств [1]. Особливої актуальності вона набуває з огляду на необхідність врахування податкових ризиків при укладанні договірних зобов'язань, оскільки невизначеність у сфері оподаткування може спричинити як репутаційні, так і фінансові втрати, впливати на умови контрактів, змінювати структуру партнерських взаємодій [2; 3]. Інституціональні, поведінкові та цифрові аспекти податкового ризик-менеджменту потребують синтетичного підходу, що враховує не лише інструменти оцінювання, а й механізми інтеграції в управлінські процеси. Водночас у науковій літературі недостатньо опрацьованим залишається комплексне бачення взаємозв'язку податкових ризиків із договірною політикою, що обумовлює потребу в нових підходах до ідентифікації, оцінювання та інтеграції інструментів управління ними в контексті корпоративного управління.

**Матеріали і методи.** У наукових джерелах податковий ризик розглядається крізь призму інституційних, поведінкових, інформаційних і управлін-

ських змін. Зокрема, Y. Lan довів, що традиційні методики оцінювання податкових ризиків виявляються неефективними в умовах постійної зміни вхідних даних [4]. Запропоновано модель глибокого навчання, яка дозволяє адаптивно реагувати на податкові зобов'язання, підвищуючи точність прогнозування та внутрішнього контролю. A. I. Brühne і D. Schanz наголошують, що податкові ризики формуються не лише фінансовими показниками, а й внутрішнім інформаційним фоном. Ключовим елементом управління ризиками автори вважають системну податкову комунікацію, яка охоплює як зовнішні, так і внутрішні канали [5].

У дослідженнях J.-S. Kuo, C.-Y. Ko та співавторів обґрунтовано, що ринкова вартість компанії тісно пов'язана з ефективним балансуванням між уникненням податків та контрольованим ризиком. Податковий ризик водночас модерує вплив податкової поведінки на інвестиційну привабливість [6]. Аналітична модель, сформована N. Wang і Y.-M. Guan, базується на поетапному формуванні ризикових подій залежно від стану підприємства. Висвітлено роль математичних підходів (геометричне моделювання, логічна структура) у побудові системи раннього попередження [7]. S.-J. Ouyang і Y. Fang розробили інструментарій багатокритеріальної

оцінки, що дозволяє кількісно вимірювати податкові ризики в умовах великих даних. Зазначено, що адаптація таких моделей до галузевого рівня може стати інструментом стійкого корпоративного управління [8].

У публікаціях М. Guedrib і F. Bougacha акцент зроблено на взаємозв'язку між податковим уникненням і ризиком. Висновок – податкове уникнення є прийнятним лише за умови низького податкового ризику; у протилежному випадку – ризик компанії суттєво зростає [9]. Дослідження А. Н. Saragih та S. Ali вказують на фрагментарність вивчення податкового ризику. Автори рекомендують майбутні дослідження орієнтувати на інституційно-поведінкові аспекти, з урахуванням зовнішнього середовища, корпоративного управління та фіскального контролю [10].

У роботах О. Mashchenko та А. Khodus узагальнено, що комплаєнс-інструменти є ефективним способом гармонізації податкового управління. Запропоновано впровадження цифрових ризик-індикаторів, заснованих на відкритих даних і міжнародних стандартах [11]. J. Choi та H. Park показали, що волатильність податкової ставки є надійним індикатором ризику. Водночас якість корпоративного управління здатна зменшити довгострокові наслідки ризикової податкової поведінки [12].

Підсумовуючи, сучасні дослідження акцентують увагу на потребі інтеграції цифрових, поведінкових і управлінських факторів у систему управління податковими ризиками. У фокусі – не лише технічна точність оцінки, а й стратегічне включення ризикових параметрів у загальну політику компанії, зокрема в договірну сферу.

Попри наявність численних досліджень, які висвітлюють окремі аспекти податкових ризиків, низка важливих питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, спостерігається фрагментарність у підходах до інтеграції інструментів управління податковими ризиками в загальну систему корпоративного управління, обмежена увага до договірної політики як елемента ризик-менеджменту, а також відсутність цілісної адаптивної моделі, що враховувала б поведінкові, цифрові та організаційні чинники. Саме ці прогалини і зумовлюють необхідність подальших досліджень.

У цьому контексті практична цінність нашого дослідження полягає у розробленні авторського підходу до інтеграції інструментів управління податковими ризиками, який: базується на принципах цифрової адаптивності та ризик-орієнтованості; враховує особливості внутрішньої договірної політики підприємств; поєднує багаторівневу систему контролю з поведінковими механізмами ухвалення

рішень; може бути адаптованим як для внутрішнього аудиту, так і для розробки комплаєнс-програм у відповідності до міжнародних стандартів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і формування авторського підходу до інтеграції інструментів управління податковими ризиками в договірну політику підприємств, з урахуванням цифрової адаптивності, багаторівневого ризик-контролю, поведінкових факторів і стратегічної структуризації контрактних відносин.

**Результати.** У сучасних умовах господарювання податкові ризики виступають одним із ключових чинників, що визначають рівень фінансової безпеки підприємства. Вони охоплюють непередбачувані податкові наслідки, що можуть виникнути внаслідок змін законодавства, помилок в обліку, недостовірності первинної документації або невдалого структурування договірних зобов'язань. На рівень податкового ризику впливають як зовнішні чинники (мінливість податкової політики, контрольні пріоритети фіскальних органів, цифровізація перевірок), так і внутрішні (якість договірної політики, прозорість трансакцій, рівень податкового комплаєнсу підприємства) [13; 14; 15].

З огляду на результати сучасних досліджень, податкові ризики мають різну класифікацію, сутність та джерела виникнення, що часто інтерпретуються залежно від контексту – комплаєнсу, стратегії ухилення, ризику аудиту або поведінкових факторів [13; 14; 15]. Особливої уваги набуває їх взаємозв'язок із договірною політикою, оскільки саме через договірні відносини реалізуються ключові операції, що стають об'єктом податкового регулювання та контролю.

Для систематизації підходів до трактування податкового ризику в сучасних наукових дослідженнях, узагальнено типи податкових ризиків, їх сутність та взаємозв'язок із договірною політикою підприємства (табл. 1).

Узагальнення джерел дозволяє виокремити найбільш поширені фактори податкового ризику: регуляторна нестабільність та часті зміни податкового законодавства; низький рівень внутрішнього податкового контролю та прозорості; агресивне податкове планування або недотримання принципів комплаєнсу; волатильність податкових ставок і обсягів зобов'язань; недовіра до податкових органів і неуніфіковане адміністрування.

У контексті договірної політики підприємства, податковий ризик все частіше розглядається як юридично значущий фактор, що має бути закріплений у контрактах, договорах про надання послуг, інвестиційних угодах та угодах з контрагентами. Йдеться, зокрема, про включення податкових застережень

Таблиця 1

**Інтерпретації податкового ризику, його зміст і зв'язок з договірною політикою  
за даними наукових джерел**

Джерело	Сутність податкового ризику	Основні фактори впливу	Зв'язок із договірною політикою
Brühne A. I., Schanz D. [5]	Контекстно-залежна багатовимірна категорія з шістьма складовими ризику, включаючи фінансові, репутаційні, процесуальні	Політичні зміни, недотримання compliance, слабкі внутрішні процедури, персональна відповідальність	Формує необхідність деталізації умов відповідальності у контрактах
Ouyang S.-J., Fang Y. [8]	Наслідок недооцінки зобов'язань та недостатнього врахування змін у регулюванні; потребує динамічного моніторингу	Регуляторні зміни, низька чутливість до зовнішніх податкових сигналів, недосконалі внутрішні процедури	Вимагає гнучких договірних умов з урахуванням змін у регулюванні та ризиковості галузі
Guedrib M., Bougacha F. [9]	Ризик додаткових зобов'язань і штрафів через агресивне планування; пов'язаний з відсутністю системи управління	Податкове ухилення, непрозорість, слабкий внутрішній контроль, відсутність стратегії управління	Вимагає запровадження договірних застережень щодо прозорості та управління податковими діями
Saragih A. H., Ali S. [10]	Результат оподаткування, що веде до донарахувань, судових спорів, втрат іміджу	Зміни в регулюванні, власність, стиль управління, ринкові умови, корпоративне управління	Потребує адаптації договірних умов до потенційних змін у податковому тиску та судових ризиках
Mashchenko O., Khodus A. [11]	Податковий комплаєнс-ризик: порушення податкового законодавства на всіх етапах діяльності	Законодавча нестабільність, податкова культура, слабкий внутрішній контроль	Необхідність включення податкових зобов'язань у договірні положення протягом життєвого циклу
Choi J., Park H. [12]	Волатильність майбутньої ефективної ставки корпоративного податку	Низьке уникнення податків, відсутність нагляду, слабке корпоративне управління	Вимагає впровадження договірних гарантій податкової стабільності та прозорості звітності
Aulia S., Rosdiana H., Inayati I. [16]	Податкова невизначеність, що знижує рівень добровільного комплаєнсу	Недовіра до податкових органів, непередбачуваність законодавства, нерівномірність податкового контролю	Необхідність договірних положень про податкові гарантії, адаптацію до контролюючих практик
Guo S.-F. [17]	Сукупність неоднорідних ризиків, пов'язаних із різними податковими операціями	Категорійна та джерельна розмаїтість ризиків: документообіг, внутрішні й зовнішні дії	Договірна політика має враховувати типи операцій і ризики, пов'язані з ними
Hutchens M., Rego S. O., Williams B. [18]	Вплив уникнення податків на системні (priced) та індивідуальні (idiosyncratic) ризики компанії	Волатильність ставок, резерви під претензії, медіа-ризика, судові спори	Договори повинні передбачати умови для зменшення ризиків від агресивної податкової стратегії
Suwardi E., Saragih A. H. [19]	Наслідок невизначеності виконання податкових зобов'язань	Змінне законодавство, недоліки в облікових процесах, низька прозорість адміністрування	Потреба контрактного закріплення стандартів звітності, періодичності перегляду податкових умов

Джерело: сформовано на підставі [5; 8; 9; 10; 11; 12; 16; 17; 18; 19]

(tax clauses), положень про розподіл відповідальності, умов компенсації у випадку донарахувань або перевірок, а також обов'язок розкриття інформації про податкові зобов'язання (tax warranties).

На нашу думку, податковий ризик необхідно розглядати водночас як категорію з багатьма проявами та як сукупність зовнішніх і внутрішніх детермінант, що формуються в умовах підвищеної регуляторної турбулентності та нестабільності правового середовища. Саме тому для ефективного управління податковими ризиками необхідно застосовувати

комплексну систему інструментів, яка включає як внутрішньокорпоративні процедури, так і договірно-правові механізми їх нейтралізації.

Нижче узагальнено ключові інструменти управління податковими ризиками та їх класифікацію в табл. 2.

Проведений аналіз свідчить про суттєву багатовимірність інструментів податкового ризик-менеджменту. Дослідники розглядають податковий ризик не лише як фіскальну загрозу, але й як складову загальної системи корпоративного управ-

Таблиця 2

**Інструменти управління податковими ризиками: напрями впливу та інтеграція в договірну політику підприємства**

Інструмент	Механізм впливу на податкові ризики	Зв'язок з договірною політикою
Модель глибинного навчання [4]	Автоматичне виявлення ризиків, точне прогнозування зобов'язань	Забезпечує сталість податкових умов у контрактах та бюджетуванні
Податкова комунікація (внутрішня і зовнішня) [5]	Зменшує репутаційні й регуляторні ризики, захищає від тиску	Укладаються чіткі правила поведінки у відносинах з партнерами, CFO
Система внутрішнього контролю, адаптація до регуляторного середовища, підвищення обізнаності [7]	Зменшує ризики за рахунок систематизації процесів, забезпечення гнучкості й відповідності змінному середовищу	Забезпечує гнучкість та правову безпеку в договірних зобов'язаннях і партнерських відносинах
АНР, метод ентропійної ваги для оцінювання рівня ризику [8]	Забезпечує об'єктивну і кількісну оцінку податкових ризиків, що дає змогу розробляти стратегії реагування	Уточнення ризикових зон для закладання умов податкових зобов'язань у договорах
Стратегія управління податковими ризиками, прозоре корпоративне управління [9]	Зменшує ризик негативних наслідків агресивного планування через нагляд і відкритість	Посилення довіри партнерів через відкриту податкову політику, адаптація умов контрактів
Book-Tax Differences, UTB, ETR, внутрішній аудит, комплаєнс, звітність [10]	Дають змогу ідентифікувати та кількісно оцінити ризик для подальшого стратегічного реагування	Виявлені податкові розбіжності враховуються при формуванні договірних умов, зокрема в контрагентах
Система комплаєнс-ризик-менеджменту, індикатори ефективності, рейтингування ризиків [11]	Стимулює відповідальну податкову поведінку, зменшує ймовірність порушень	Ризик-орієнтоване планування умов договорів та податкових зобов'язань у них
GAAP ETR, Cash ETR, Book-Tax Differences [12]	Дають змогу оцінити рівень податкового уникнення та стабільність податкового навантаження	Визначення рівня податкової стабільності впливає на довгострокові договірні зобов'язання та фінансові умови контрактів
Deep learning (autoencoder, класифікатор ризиків, екстракція ознак) [17]	Підвищення точності автоматизованого виявлення податкових ризиків, зменшення помилок	Результати моделі можуть бути основою для адаптації умов договорів з урахуванням ризик-профілю контрагента
Волатильність Cash ETR, податкові резерви, витрати на податкові спори, медіа-аналіз [18]	Дозволяє оцінити моменти, коли податкове уникнення підвищує ризик для підприємства	Впливає на перегляд умов контрактів з партнерами/інвесторами внаслідок репутаційних ризиків
Впровадження системи управління податковими ризиками (не деталізовано) [19]	Низький ризик – показник стабільного податкового менеджменту; знижує вплив на аудит	Підвищує надійність у договірних зобов'язаннях через своєчасну звітність і прозорість фінансової інформації

*Джерело: сформовано на підставі [4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 17; 18; 19]*

ліній, тісно пов'язану з комунікаціями, поведінковими установками топменеджменту, системою внутрішнього контролю та структурою зовнішніх контрактів.

Ураховуючи багатовекторний вплив податкового ризику на договірну політику, доцільним є формування інтегрованого набору інструментів, який дозволяє не лише ідентифікувати та оцінювати податкові загрози, а й вбудовувати механізми їх управління у процес укладання, супроводу та перегляду контрактних зобов'язань. У табл. 3 представлено авторське бачення такої системи інструментів, що орієнтована на підвищення стійкості підприємства в умовах регуляторної та договірної турбулентності.

Зміст таблиці демонструє широку палітру інструментів, спрямованих на виявлення, оцінку та мінімізацію податкових ризиків, а також їх інтеграцію в договірну політику підприємства. Представлені підходи варіюються за технічною складністю, глибиною охоплення джерел ризику та рівнем їх формалізації – від аналітичних моделей і цифрових алгоритмів до управлінських стратегій та поведінкових індикаторів. Усе це вказує на те, що ефективне управління податковими ризиками передбачає не лише володіння окремими інструментами, а й інтеграцію їх у загальну систему корпоративного управління, з урахуванням специфіки бізнес-моделі, галузевих особливостей і структури контрактних зобов'язань.

Таблиця 3

**Інструменти управління податковими ризиками в контексті договірної політики підприємства**

Напря́м	Інструмент	Очікуваний ефект	Зв'язок із договірною політикою
Аналітичний	Індекс волатильності податкового навантаження (на базі Cash ETR, GAAP ETR, BTD)	Визначення стабільності податкового середовища компанії	Встановлення умов страхування, штрафних санкцій та компенсацій
Інформаційно-аналітичний	Система комплаєнс-скринінгу контрагентів	Ідентифікація контрагентів із підвищеним податковим ризиком	Включення клаузул перевірки благонадійності та фінансових гарантій
Організаційний	Карта ризиків договірних операцій	Візуалізація операцій з підвищеним ризиком та зонами регуляторного контролю	Формалізація внутрішніх політик при укладанні контрактів
Цифровий	Автоматизована платформа виявлення ризикових контрактів (AI, anomaly detection)	Прогнозування потенційних податкових претензій у контексті договорів	Оцінка ризику до укладання угоди, забезпечення адаптивного контрактного дизайну
Поведінковий	Модель ризик-профілю топменеджменту (risk appetite CEO/CFO)	Діагностика управлінських схильностей до ухилення / уникнення	Визначення необхідності зовнішніх обмежень у контрактах (нагляд, аудит, зовнішній комплаєнс)

Джерело: авторська розробка

З цією метою доцільно здійснити структурований огляд наукових джерел, які не лише описують окремі інструменти, а й висвітлюють підходи до їх поєднання, логіку вибору та адаптацію до внутрішніх процесів підприємства. Такий огляд дозволить сформувати обґрунтовану авторську модель, що поєднує інструменти податкового ризик-менеджменту з механізмами договірної регулювання в єдину систему управлінської реакції на ризик.

Існуючі підходи демонструють різний ступінь формалізації, технологічного навантаження та стратегічної глибини інтеграції. Більшість з них зосереджені на внутрішніх бізнес-процесах, залишаючи договірну політику на рівні непрямого впливу. Водночас практики, що базуються на аналітичних і цифрових моделях, усе частіше враховують контрактні ризики, коригування ціни, умови захисту сторін, що обумовлює потребу в системному підході до об'єднання податкового та договірної ризик-менеджменту.

З огляду на зазначене, нами пропонується авторський підхід до інтеграції інструментів управління податковими ризиками, який базується на поєднанні: цифрової адаптивності (здатності систем реагувати на динаміку регуляторного середовища в режимі реального часу); структурної узгодженості з політикою укладання договорів (включення податкового ризику до ключових параметрів формування контрактних умов); багаторівневого ризик-контролю (внутрішній аудит, комплаєнс, автоматизовані системи оцінки); поведінкових параметрів управління (оцінювання ризик-апетиту керівництва, корпоративної культури та інституційного контексту ухвалення рішень).

Запропонована модель умовно позначена як TIRM (Tax Integration & Risk Management) і включає шість взаємопов'язаних блоків, кожен з яких забезпечує інтеграцію управлінських, технологічних і договірних рішень – табл. 5.

Таблиця 4

**Інтеграція інструментів податкового ризик-менеджменту в систему договірної політики підприємства: наукові підходи та очікувані ефекти**

Напря́м інтеграції в систему підприємства	Можливі зміни в договірній політиці	Очікуваний ефект
1	2	3
Адаптивне машинне навчання [4]		
Впровадження в систему внутрішньої оцінки податкових ризиків. Постійне оновлення ризик-профілю на основі історичних і зовнішніх факторів.	Додаткові пункти в контрактах щодо умов зміни цін, захисні клаузули у випадку ризикових операцій	Підвищення точності прогнозування зобов'язань, зниження неочікуваних фіскальних втрат
Податкова комунікація і сприйняття [5]		
Взаємодія між підрозділами та з регуляторами залежно від ризик-апетиту керівництва	Урахування індивідуальних репутаційних ризиків у договірних умовах	Посилення репутаційного контролю, персоніфікація договірних підходів

Продовження Таблиці 4

1	2	3
Комплексна взаємодія ризику та уникнення [6]		
Упровадження системи для оцінювання ефективності податкового навантаження в контексті ризику; елемент фінансової політики	Визначення меж допустимого податкового навантаження у контрактах; баланс ризику між сторонами	Зменшення податкових втрат, контрольована податкова оптимізація
Система раннього попередження [7]		
Побудова алгоритмів виявлення і оцінки податкового ризику з використанням балів, геометричних моделей і математичних процедур	Створення попереджувальних умов у договорах (клауза про перегляд умов при зміні податкового ризику)	Прогнозування ризиків на ранніх етапах, адаптивність умов договорів до ризикових факторів
Багатокритеріальна адаптивна модель [8]		
Вбудовується в щоденну операційну діяльність; ґрунтується на big data; модель масштабована для індустріального рівня	Угоди враховують галузеві податкові ризики; можуть включатися клаузули для щоквартального оновлення умов контракту	Оперативне реагування на податкові зміни, гармонізація договірних практик в межах галузі
Інтеграція в систему загального ризику [9]		
Податковий ризик як частина загальної моделі ризику підприємства; рекомендована обов'язкова стратегія податкового ризик-менеджменту	Визначення обов'язкових умов розкриття ризиків у контрактах; аудит податкової стратегії при укладанні великих угод	Підвищення прозорості, зміцнення довіри партнерів, зниження регуляторного тиску через демонстрацію контрольованості
Управління податковою невизначеністю [10]		
Часткова інтеграція в систему корпоративного управління; облік зовнішнього регулювання; рекомендації щодо майбутнього розвитку інструментів	Передбачення в договорах змін зовнішніх умов (клаузули перегляду, force majeure з податкових причин)	Підвищення адаптивності контрактів, врахування регуляторних ризиків ще на стадії формування угод
Адаптивна система комплаєнсу [11]		
Використання ризик-орієнтованих показників, відкритих даних, інтеграція з ISO-підходами; гнучке планування, адаптація до вимог податкової служби	Визначення критеріїв благонадійності в договорах; адаптація умов ціноутворення відповідно до комплаєнс-ризиків	Зниження частоти перевірок, підвищення довіри контрагентів, можливість автоматизованого оцінювання ризику
Система нагляду і комплаєнсу [12]		
Посилення ролі корпоративного управління (незалежна рада, аудиторські комітети) для моніторингу податкових ризиків і уникнення	Закладення механізмів відповідальності в договорах; включення положень щодо прозорості та звітності	Зниження непередбачених податкових втрат; вищий кредитний рейтинг; підвищення довіри до компанії
Модель TPR: довіра–сила–ризик [16]		
Визначення податкового ризику як окремого компонента в комплаєнс-системі; побудова стратегій з урахуванням рівня фіскального тиску	Врахування асиметрії у відносинах із державою в умовах контрактів; підвищення адаптивності умов взаємодії з ДПС	Підвищення стабільності комплаєнсу; зниження ймовірності конфліктів; обґрунтування гнучкості договорів
Цифрова система оцінювання ризиків [17]		
Впровадження інтелектуальної системи в IT-інфраструктуру підприємства; автоматичний моніторинг і адаптація до змін	Включення динамічних параметрів податкової поведінки у договірні положення; умови перегляду контрактів за тригерами	Прозорість оцінки ризиків; швидке реагування на зміни; скорочення витрат на аудит і суперечки
Типологізація ризиків за LCM-моделлю [18]		
Виявлення внутрішніх профілів податкової поведінки; адаптація стратегій до типу підприємства	Диференціація умов договорів для різних підрозділів або типів партнерів; введення специфічних клаузул ризику	Персоналізований підхід до управління ризиком; мінімізація репутаційних і фінансових наслідків у контрактах
Інтеграція з корпоративним контролем [19]		
Включення податкового управління до загальної системи корпоративного нагляду та звітності	Стандартизація умов у контрактах з аудиторами, контрагентами; спрощення процедур перевірки та відповідальності	Зменшення регуляторного тиску; підвищення стабільності та прозорості у договірних зобов'язаннях

Джерело: сформовано на підставі [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 16; 17; 18; 19]

Таблиця 5

**Модель інтеграції інструментів податкового ризик-менеджменту  
в систему договірної політики підприємства**

Назва складової	Основний зміст
Аналітичний блок	Збір і обробка даних про податкові ризики з використанням індикаторів (ETR, BTD, UTB), ідентифікація зон підвищеної ризикованості в операціях і договорах.
Організаційний блок	Розробка процедур внутрішнього контролю, визначення відповідальних осіб, інтеграція податкових ризиків у загальну політику ризик-менеджменту підприємства.
Технологічний блок	Застосування цифрових платформ на базі машинного навчання (ML) для моніторингу, прогнозування та класифікації ризиків.
Поведінковий блок	Врахування індивідуального профілю керівників (CEO/CFO), корпоративної етики, схильності до агресивної/консервативної податкової стратегії.
Договірний блок	Впровадження risk-based pricing, клаузул податкової відповідальності, умов force majeure щодо змін податкового середовища.
Інституційний блок	Узгодження з міжнародними стандартами (OECD, ISO 31000), використання відкритих даних і рекомендацій фіскальних органів.

Джерело: авторська розробка

Запропонована модель TIRM передбачає системну інтеграцію інструментів податкового ризик-менеджменту в управлінську архітектуру підприємства. Її багаторівнева структура спрямована на забезпечення не лише виявлення та оцінювання ризиків, але й на їхнє проактивне врахування в процесі формування договірних зобов'язань, корпоративної політики та стратегії сталого розвитку.

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження встановлено, що податковий ризик виступає багатоконпонентним явищем, зумовленим поєднанням нормативної невизначеності, організаційних прогалин, слабкої інтеграції систем внутрішнього контролю, а також поведінкових рішень управлінського персоналу. В результаті опрацювання джерел узагальнено понад 20 підходів до ідентифікації податкових ризиків, класифіковано основні фактори їх виникнення, виокремлено інструменти управління (AI-моделі, ETR-метрики, внутрішній комплаєнс, системи раннього попередження, стратегічна подат-

кова комунікація) та встановлено, що інтеграція ризик-менеджменту до договірної політики є недостатньо розробленою.

Обґрунтовано, що зв'язок податкових ризиків з договірною політикою проявляється через включення захисних клаузул, ризик-коригування умов контрактів, вплив на вартість операцій та зміну структур партнерських угод. У відповідь на виявлені прогалини запропоновано авторський підхід до інтеграції інструментів управління податковими ризиками, який ґрунтується на принципах цифрової адаптивності, багаторівневого ризик-контролю, структурної відповідності договірній політиці підприємства та врахування поведінкових факторів.

Запропонована модель має прикладне значення для підприємств у високоризиковому середовищі та може бути використана як основа для формування стратегій податкової безпеки в корпоративному управлінні.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>
2. Сіренко І., Лега О. Мінімізація ризиків договірної політики при укладанні ЗЕД-контрактів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 159–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-28>
3. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>
4. Lan Y. Enterprise Tax Assessment and Risk Avoidance Based on Deep Learning. *International Journal of Computational Intelligence Systems*. 2025. Vol. 18, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44196-025-00837-0>
5. Brühne A. I., Schanz D. Defining and Managing Corporate Tax Risk: Perceptions of Tax Risk Experts. *Contemporary Accounting Research*. 2022. Vol. 39, № 4. P. 2861–2902. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12785>
6. Kuo J.-S., Ko C.-Y., Wu D.-K., Ho Y.-C. Do Tax Risk and Tax Avoidance Affect Firm Value? *NTU Management Review*. 2024. Vol. 34, № 3. P. 45–90. DOI: [https://doi.org/10.6226/NTUMR.202412\\_34\(3\).0002](https://doi.org/10.6226/NTUMR.202412_34(3).0002)
7. Wang N., Guan Y.-M. Calculus Logic Function in Tax Risk Avoidance in Different Stages of Enterprises. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2022. July. DOI: <https://doi.org/10.2478/amns.2022.2.0176>

8. Ouyang S.-J., Fang Y. Enterprise Financial and Tax Risk Management Methods under the Background of Big Data. *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/5831866>
9. Guedrib M., Bougacha F. The moderating effect of tax risk on the relationship between tax avoidance and firm risk: empirical evidence in the French context. *International Journal of Law and Management*. 2024. Vol. 66, № 4. P. 468–495. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2023-0140>
10. Saragih A. H., Ali S. Corporate tax risk: a literature review and future research directions. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 73, № 2. P. 527–577. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00251-8>
11. Mashchenko O., Khodus A. Tax compliance risk as an element of the tax risk management concept in an enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, № 5. P. 266–272. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-266-272>
12. Choi J., Park H. Tax Avoidance, Tax Risk, and Corporate Governance: Evidence from Korea. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010469>
13. Лега О. В., Сиренко І. О. Аудит договірної політики підприємства: інструмент управління ризиками та забезпечення комплаєнсу. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 343–349. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.343-349>
14. Єршова Н. Ю., Лега О. В., Прокопшин О. С., Приїдак Т. Б., Яловега Л. В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292>
15. Лега О. В., Безкровний О. В., Ромаш Д. В., Шевченко А. О., Турченко А. Ю. Податковий комплаєнс: сутність, значення та стратегії впровадження. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14949251>
16. Aulia S., Rosdiana H., Inayati I. Trust, Power, and Tax Risk into the “Slippery Slope”: A Corporate Tax Compliance Model. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142214670>
17. Guo S.-F. Intelligent Assessment Method of Enterprise Tax Risk Based on Deep Learning. *Wireless Communications and Mobile Computing*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/5003935>
18. Hutchens M., Rego S. O., Williams B. Tax Avoidance and Firm Risk: New Insights from a Latent Class Mixture Model. *Accounting Review*. 2024. Vol. 99, № 1. P. 285–313. DOI: <https://doi.org/10.2308/TAR-2020-0343>
19. Suwardi E., Saragih A. H. The effect of tax risk on audit report delay: Empirical evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*. 2023. Vol. 10, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2192315>

## REFERENCES:

1. Leha, O., Yaloveha, L., & Pryidak, T. (2022). Dohovirna polityka ta podatkovy ryzyky v umovakh nevyznachenosti [Contractual policy and tax risks under uncertainty]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, (3(03)), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>
2. Sirenko, I., & Leha, O. (2024). Minimalizatsiia ryzykiv dohovirnoi polityky pry ukladanni ZED-kontraktiv [Minimizing contractual policy risks in concluding foreign economic contracts]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, (1(10)), 159–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-28>
3. Pererva, P. H., Leha, O. V., & Yaloveha, L. V. (2024). Podatkove planuvannia yak instrument systemy upravlinnia pidpriemstvom [Tax planning as a tool of enterprise management system]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya “Ekonomika, upravlinnia ta finansy” – Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series “Economics, Management and Finance”*, (1), 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>
4. Lan, Y. (2025). Enterprise tax assessment and risk avoidance based on deep learning. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 18 (1), DOI: <https://doi.org/10.1007/s44196-025-00837-0>
5. Brühne, A. I., & Schanz, D. (2022). Defining and managing corporate tax risk: Perceptions of tax risk experts. *Contemporary Accounting Research*, 39 (4), 2861–2902. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12785>
6. Kuo, J.-S., Ko, C.-Y., Wu, D.-K., & Ho, Y.-C. (2024). Do tax risk and tax avoidance affect firm value? *NTU Management Review*, 34 (3), 45–90. DOI: [https://doi.org/10.6226/NTUMR.202412\\_34\(3\).0002](https://doi.org/10.6226/NTUMR.202412_34(3).0002)
7. Wang, N., & Guan, Y.-M. (2022). Calculus logic function in tax risk avoidance in different stages of enterprises. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, Early Access, July. DOI: <https://doi.org/10.2478/amns.2022.2.0176>
8. Ouyang, S.-J., & Fang, Y. (2022). Enterprise financial and tax risk management methods under the background of big data. *Mathematical Problems in Engineering*, DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/5831866>
9. Guedrib, M., & Bougacha, F. (2024). The moderating effect of tax risk on the relationship between tax avoidance and firm risk: Empirical evidence in the French context. *International Journal of Law and Management*, 66 (4), 468–495. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2023-0140>
10. Saragih, A. H., & Ali, S. (2023). Corporate tax risk: A literature review and future research directions. *Management Review Quarterly*, 73 (2), 527–577. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00251-8>

11. Mashchenko, O., & Khodus, A. (2024). Tax compliance risk as an element of the tax risk management concept in an enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10 (5), 266–272. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-266-272>
12. Choi, J., & Park, H. (2022). Tax avoidance, tax risk, and corporate governance: Evidence from Korea. *Sustainability*, 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010469>
13. Leha, O. V., & Sirenko, I. O. (2025). Audyt dohovirnoi polityky pidprijemstva: Instrument upravlinnia ryzykamy ta zabezpechennia komplaiensu [Audit of enterprise contractual policy: A risk management and compliance tool]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (201), 343–349. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.343-3493>
14. Yershova, N. Yu., Leha, O. V., Prokopyshyn, O. S., Pryidak, T. B., & Yaloveha, L. V. (2025). Podatkova zvitnist yak stratehichnyi instrument dilovykh komunikatsii i pryiniattia upravlinskykh rishen [Tax reporting as a strategic tool for business communication and decision-making]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues in Economic Sciences*, (9). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292>
15. Leha, O. V., Bezkrivnyi, O. V., Romash, D. V., Shevchenko, A. O., & Turchenko, A. Yu. (2025). Podatkovi komplaiens: Sutnist, znachennia ta stratehii vprovadzhennia [Tax compliance: Essence, significance and implementation strategies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues in Economic Sciences*, (8). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14949251>
16. Aulia, S., Rosdiana, H., & Inayati, I. (2022). Trust, power, and tax risk into the “slippery slope”: A corporate tax compliance model. *Sustainability*, 14 (22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su142214670>
17. Guo, S.-F. (2022). Intelligent assessment method of enterprise tax risk based on deep learning. *Wireless Communications and Mobile Computing*, DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/5003935>
18. Hutchens, M., Rego, S. O., & Williams, B. (2024). Tax avoidance and firm risk: New insights from a latent class mixture model. *Accounting Review*, 99 (1), 285–313. DOI: <https://doi.org/10.2308/TAR-2020-0343>
19. Suwardi, E., & Saragih, A. H. (2023). The effect of tax risk on audit report delay: Empirical evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2192315>

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025