



СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

**МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

4 грудня 2025 р.

м. Луцьк, Україна

ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
(м. Луцьк)

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Луцьк)

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ (м. Львів)

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Одеса)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ** (м. Рівне)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Хмельницький)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»** (м. Харків)

ІНСТИТУТ АГРОЕКОЛОГІЇ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ НААН (м. Київ)

**ДУ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
НАНУ»** (м. Одеса)

ЄВРОПЕЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ (м. Луцьк)

ВИЩА ШКОЛА СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА В ПШЕВОРСЬКУ
(м. Пшеворськ, Республіка Польща)

**ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ СЕЛА ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ПОЛЬСЬКА АКАДЕМІЯ НАУК** (м. Варшава, Республіка Польща)

ЕСТОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА (м. Таллінн, Естонія)

МАГДЕБУРГСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОТТО-ФОН-ГЕРІКЕ
(м. Магдебург, Німеччина)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»

4 грудня 2025 р.

м. Луцьк, Україна

УДК 005(062.552)

*Рекомендовано до опублікування науковою радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 16 від 29 грудня 2025 року)*

Рецензенти:

Карлін М. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Ковальська Л. Л. – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та права Луцького національного технічного університету;

Скрипчук П. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4 грудня 2025 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 368 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої удосконаленню та розвитку теоретичних, методичних та прикладних аспектів сучасного менеджменту.

УДК 005(062.552)

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2025

Цвид Олександра	330
Оцінювання ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу	
Черен Ілля, Левицький Віктор	334
Формування комплексного адаптивного механізму управління розвитком підприємства в умовах нестабільності	
Черчик Лариса	337
Технології формування та розвитку лідерських якостей	
Шаліга Катерина	341
Управління сталим розвитком підприємства в умовах екологічних викликів та соціальної відповідальності	
Шевчук В.С	345
Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства	
Шпоняк Артем	348
Актуальні аспекти антикризового менеджменту в умовах невизначеності	
Шум Анжеліка	351
Мотивація персоналу як ключовий чинник підвищення продуктивності праці	
Шумик Вікторія	354
Особливості оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами в умовах кризових викликів	
Шушаріна Вікторія, Поляк Катерина	357
Управління зовнішніми комунікаціями, як елемент стратегії сталого розвитку рівненського зоологічного парку загальнодержавного значення	
Ющишина Лариса, Лінкова Наталія	360
Особливості управління закладами охорони здоров'я на засадах інноваційно-інвестиційного підходу	
Яловега Людмила, Лега Ольга, Прийдак Тетяна	365
Управління податковими ризиками підприємства в умовах блокування податкових накладних: аналітичний та нормативний вимір	

УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БЛОКУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАКЛАДНИХ: АНАЛІТИЧНИЙ ТА НОРМАТИВНИЙ ВИМІР

Яловега Людмила, к.е.н., доцент,

Лега Ольга, к.е.н., доцент, Прийдак Тетяна, к.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет, м.Полтава

У сучасних умовах господарювання питання управління податковими ризиками набуває особливої ваги, оскільки податкове середовище характеризується високим рівнем динамічності та оперативними змінами в адмініструванні ПДВ. Ризик-менеджмент у сфері податкових зобов'язань стає ключовим елементом системи контролю, спрямованим на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ймовірних втрат, пов'язаних із виконанням податкових вимог. Особливої актуальності ризик-менеджмент набуває в умовах дії механізмів автоматизованого моніторингу податкових накладних, коли рішення про їх блокування приймаються на основі формалізованих критеріїв ризиковості. Для суб'єктів господарювання це означає потребу в постійному контролі за змінами у власному ризиковому профілі, адаптації внутрішніх процедур до оновлень законодавства та усвідомленні причин імовірності блокування документів.

Функціонування системи адміністрування ПДВ в Україні ґрунтується на принципах електронної реєстрації податкових накладних та розрахунків коригування у Єдиному реєстрі податкових накладних (далі – ЄРПН), що забезпечує як технічного, так і контрольного складника податкового механізму. Електронний формат реєстрації підсилює прозорість розрахунків із бюджетом, дозволяє відстежувати рух товарів і послуг, знижує ймовірність зловживань і мінімізації податкових зобов'язань. Водночас блокування податкових накладних створює значні ризики для суб'єктів господарювання, особливо у випадках, коли платник не здійснює заходів щодо їх розблокування та залишає документи у статусі «заблокованих».

Попри загальний обов'язок своєчасної реєстрації податкових накладних, у чинному законодавстві не містять прямої норми, яка б зобов'язувала платника здійснювати розблокування податкових накладних, що формує ситуацію правової невизначеності: юридично підприємство не порушує норм, утім фактично піддається податковим, фінансовим і репутаційним ризикам. Умови воєнного

стану частково пом'якшили строки подання пояснень і документів, однак відстрочення відповідних дій призводить до накопичення значної кількості нерозблокованих накладних, що ускладнює адміністрування ПДВ у подальшому періоді.

Одним із найсуттєвіших наслідків відсутності реєстрації податкових накладних є виникнення розбіжностей між показниками податкової звітності з ПДВ та даними ЄРПН. Такі невідповідності розглядаються контролюючими органами як податкова інформація, що свідчить про можливі порушення податкового законодавства, та слугують підставою для призначення документальної позапланової перевірки відповідно до ст. 201 та п. 78.1 ПКУ [1]. Перевірка в цьому випадку виконує не лише контрольну, а й діагностичну функцію, оскільки підтвердити чи спростувати правомірність складання накладної можливо тільки на основі первинних документів. Це підвищує адміністративне навантаження на платника, який зобов'язаний у 15-денний строк подати пояснення та документальні підтвердження. Невиконання вимог контролюючого органу ініціює проведення перевірки, збільшуючи ризики донарахувань і супутні адміністративні витрати.

Додатковим ризиком є застосування фінансових санкцій. У разі встановлення фактів відсутності реєстрації податкових накладних під час перевірки ПКУ передбачає штраф у розмірі 50 % суми ПДВ, зазначеної у такій накладній [1]. Якщо після вручення податкового повідомлення-рішення платник не здійснить реєстрацію податкових накладних протягом 10 календарних днів, застосовується повторний штраф у тому ж розмірі. У випадку прострочення понад 365 календарних днів розмір фінансової відповідальності збільшується до 100 % визначеної суми ПДВ, що створює суттєві ризики для фінансової стійкості підприємства.

Варто підкреслити, що наявність рішення контролюючого органу про відмову в реєстрації податкової накладної не звільняє платника ПДВ від фінансової відповідальності, якщо він не довів правомірність своїх дій в адміністративному чи судовому порядку. За таких умов суб'єкти господарювання, які не ініціюють процедури розблокування, фактично приймають на себе ризик подвійного фінансового навантаження: з одного боку, необхідність відображення податкових зобов'язань у декларації відповідно до вимог ПКУ, з іншого – застосування санкцій за відсутність зареєстрованої податкової накладної в ЄРПН. Особливої уваги потребує ризик автоматичної реєстрації накладних, які були складені помилково та залишалися у

статусі «заблокованих». За певних умов, зокрема після зняття ризикового статусу платника або підтвердження таблиці даних, такі податкові накладні можуть бути автоматично зареєстровані за наявності реєстраційного ліміту, що призводить до зменшення показника « Σ Накл», спотворення податкової звітності та потреби в складанні анулювальних розрахунків коригування. З огляду на обмежені можливості оперативного виправлення таких ситуацій, помилково зареєстровані накладні стають джерелом додаткових податкових ризиків, насамперед формування показника « Σ Перевищ», що може спричинити тимчасову нестачу реєстраційного ліміту та блокування інших, коректних податкових накладних.

З наукової та практичної позицій проблема нерозблокованих податкових накладних потребує системного підходу до управління податковими ризиками на рівні підприємства. Ефективною видається розроблення внутрішньої політики щодо моніторингу та своєчасного реагування на випадки блокування податкових накладних, яка включає автоматизовані процедури контролю за реєстраційним лімітом та ризиковим статусом платника, завчасне формування пакету документів для оперативного подання до контролюючого органу, а також превентивні заходи, зокрема інформування податкових органів про виявлені помилкові накладні шляхом подання офіційних повідомлень. У свою чергу, законодавець має забезпечити чіткішу регуляторну визначеність щодо статусу нерозблокованих податкових накладних, оскільки наявна колізія між обов'язком платника відобразити податкові зобов'язання у декларації та відсутністю зареєстрованого документа в ЄРПН створює правові та управлінські труднощі.

Таким чином, відмова платника від проведення розблокування податкових накладних не може розглядатися як нейтральне чи безризикове управлінське рішення, оскільки воно породжує комплекс негативних наслідків: імовірність призначення податкової перевірки, застосування значних штрафних санкцій, автоматичну реєстрацію помилкових документів, втрату частини реєстраційного ліміту тощо. У науковому та практичному дискурсі ця проблема відображає одночасно недосконалість чинного регуляторного середовища та потребу у впровадженні дієвих систем внутрішнього контролю, ризик-менеджменту і податкового комплаєнсу в діяльності підприємств.

1. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 лютого 2010 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення : 27.11.2025).

Наукове видання

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

4 грудня 2025 р.

Друкується в авторській редакції
Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Упорядкування Черчик Л. М.
Технічний редактор Носко М. В.

Підп. до друку 01.12.2025 р. Формат А5. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 19.