

О. Б. Гамкало,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри,

E-mail: olena.hamkalo@lnu.edu.ua

Researcher ID: AHI-3213-2022,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6078-7990>;**Х. С. Демків,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри,

E-mail: khrystyna.demkiv@lnu.edu.ua

Researcher ID: L-3067-2017,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9732-8966>;

кафедра обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Економіко-аналітичний інструментарій прийняття управлінських рішень у сфері податкової оптимізації для українського бізнесу

У статті розглянуто питання економічного обґрунтування управлінських рішень у сфері податково-го планування українських підприємств. Метою дослідження є розроблення підходу до порівняльного аналізу податкових альтернатив, який враховує особливості національного податкового середовища та ресурсні можливості бізнесу. Узагальнено наукові підходи до оцінки ефективності податкових стратегій і визначено потребу у використанні методів інвестиційного аналізу, багатокритеріального вибору та управління ризиками в українських умовах.

Запропонований підхід базується на поетапному алгоритмі прийняття податкових рішень, що охоплює перевірку законодавчих вимог, кількісну оцінку ефективності (за показниками NPV, рентабельності, податкового навантаження), аналіз ризиків та врахування галузевих і розмірних особливостей підприємств. Розглянуто три основні підходи до оцінювання податкових стратегій: бухгалтерський, ринковий і грошовий, визначено їхні переваги та обмеження. Сформовано систему показників ефективності податкових рішень, що поєднує кількісні та якісні індикатори і дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання.

Проаналізовано застосування методів сценарного аналізу, аналізу чутливості, бенчмаркінгу, порівняння витрат і вигод. Особливу увагу приділено специфіці податкового планування для підприємств різних секторів – IT, аграрного, сфери торгівлі та послуг – з урахуванням чинних норм Податкового кодексу України. Для малих підприємств рекомендовано спрощені інструменти аналізу, для середніх – моделі багатокритеріального оцінювання, для великих – комплексні алгоритми із застосуванням автоматизованих систем.

Зазначено, що ефективність податкових рішень значною мірою залежить від стабільності регуляторного середовища, якості облікової інформації та можливостей прогнозування грошових потоків. У статті наведено орієнтири для практичного застосування економіко-аналітичного інструментарію податкового планування, придатного для підприємств різних масштабів і форм власності. Результати роботи мають прикладний характер і спрямовані на підвищення обґрунтованості управлінських рішень у податковій сфері.

Ключові слова: управлінські рішення, економічний аналіз, податки, податкове планування, оцінка альтернатив, податкові альтернативи, галузева специфіка; прогнозування, бенчмаркінг, сценарний аналіз, багатокритеріальний аналіз, податковий супровід.

Вступ. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються змінами в податковому законодавстві та потребою в розробленні обґрунтованого підходу до прийняття рішень у сфері оподаткування. Питання оптимізації податкового навантаження набувають актуальності в контексті необхідності збереження конкурен-

тоспроможності підприємств за обмежених фінансових ресурсів.

Традиційні підходи до податкового планування часто базуються на інтуїтивному прийнятті рішень без використання структурованих методів економічного аналізу, що може призводити до неоптимальних результатів. Відсутність формалі-

зованих процедур порівняння податкових альтернатив з використанням методів інвестиційного аналізу, зокрема NPV-підходу та багатокритеріального аналізу, обмежує можливості підприємств щодо економічно обґрунтованого вибору податкових стратегій.

Специфіка українського податкового середовища, яка охоплює зміни в законодавстві та ризики неоднозначного трактування норм, зумовлює потребу у вдосконаленні аналітичних підходів до оцінювання ефективності податкових рішень. Існуючі методологічні підходи доцільно уточнювати з урахуванням інституційних особливостей економіки перехідного типу та відмінностей у масштабах діяльності підприємств — від мікро- і малих до великих суб'єктів господарювання з різними ресурсними можливостями.

Практичне застосування економіко-аналітичного інструментарію потребує структурованого алгоритму, що забезпечує послідовність етапів від початкового аналізу відповідності критеріям до кількісної оцінки ефективності та якісного аналізу ризиків. Такий підхід має враховувати галузеву специфіку й особливості різних систем оподаткування, включаючи спрощені режими та загальну систему.

Актуальність дослідження зумовлюється потребою створення методології економічного обґрунтування податкових рішень, що поєднує методи фінансового аналізу з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища та дозволить підприємствам приймати виважені управлінські рішення у фіскальній сфері.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні засади оцінки податкових рішень висвітлювались у працях зарубіжних науковців. Так, системний аналіз у фундаментальній праці М. Хенлона і С. Хейцмана (M. Hanlon, S. Heitzman) [1] дав змогу сформувати підґрунтя для розуміння основних напрямів досліджень податкового планування. Проте фокусування авторів на розвинених ринках обмежує застосовність результатів для економік перехідного періоду, зокрема щодо питання адаптивності податкових стратегій до інституційних змін. Критичний аналіз показує, що механічне перенесення підходів, розроблених для інших економічних умов, до українських реалій не завжди забезпечує коректні результати через відмінності в інституційному середовищі.

Результати досліджень А. Едвардса, К. Шваба і Т. Шевліна (A. Edwards, C. Schwab, T. Shevlin) [2] свідчать про позитивний вплив податкових пільг на операційний грошовий потік та інноваційну діяльність підприємств, що підтверджує доцільність структурованого підходу до податкового планування.

Здатність корпоративного податкового планування сприяти пом'якшенню фінансових обме-

жень підприємств встановили Дж. Сан, Л. Мако-са, Дж. Юнг та ін. (J. Sun, L. Makosa, J. Yang, et al.) [3], що є релевантним для українського контексту з характерною обмеженістю доступу до фінансових ресурсів. У своєму дослідженні Дж. Р. Грем (Jh. R. Graham) продемонстрував значущість податкових чинників у корпоративних фінансах, створивши теоретичну основу для досліджень взаємозв'язку між податковими стратегіями та фінансовими результатами [4].

Методологічні аспекти окресленої проблематики розвинуто у публікації Д. М. Крістенсена, Д. Г. Кенчінгтона і Р. К. Лаукса (D. M. Christensen, D. G. Kenchington, R. C. Laux,) [5], які критично проаналізували застосування ефективної податкової ставки як індикатора податкового планування та виявили обмеження цього показника. У роботі К. Шваба, Б. Стомберга та Дж. Сія (C. Schwab, B. Stomberg, J. Xia) [6] показано, що значення ефективної податкової ставки, які відхиляються від середніх, часто зумовлені чинниками, не пов'язаними безпосередньо з податковим плануванням. Це підкреслює потребу розроблення комплексного підходу до оцінки податкової поведінки підприємств.

Дослідження А. А. Еламера, М. Булага й Б. А. Ібрагіма (A. A. Elamer, M. Boulhaga, B. A. Ibrahim) [7] виявило складні взаємозв'язки між чинниками, що впливають на ефективність податкових стратегій, зокрема корпоративним податковим плануванням та ESG-рейтингами (екологічного, соціального та корпоративного управління), що підтверджує необхідність урахування нефінансових аспектів при прийнятті податкових рішень.

Вітчизняні науковці зосереджуються на практичних аспектах податкового планування в українських умовах. Напрями оптимізації податкового навантаження підприємств у контексті податкового планування досліджував Т. Оришин, акцентуючи увагу на специфіці національного регуляторного середовища [8]. Основи податкової оптимізації з урахуванням сучасних викликів українського бізнес-середовища систематизували Я. Самусевич та А. Височина [9]. У роботі І. Чернікової та співавторів запропоновано тактично орієнтовані підходи до податкового планування в умовах сталого розвитку ринку [10]. Результати дослідження Н. Слабика та А. Загороднього показали можливості оптимізації податкового навантаження на оплату праці через порівняльний аналіз різних форм трудових договорів, що є актуальним для малих та середніх підприємств [11].

Попри значний науковий доробок у сфері податкового планування, наявні дослідження залишаються фрагментарними та потребують подальшого узгодження з особливостями українського бізнес-середовища. Частина напрацьованих підходів має переважно теоретичний характер без прак-

тичного інструментарію, тоді як інші зосереджуються на окремих аспектах, не формуючи цілісного бачення проблеми. Зарубіжні методології, своєю чергою, не повною мірою враховують інституційні особливості економік перехідного типу. Аналіз наукових джерел засвідчує потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на створення структурованих методів оцінювання податкових рішень для українських підприємств, а також у розробленні методології, що поєднує теоретичну обґрунтованість із практичною застосовністю в національних умовах.

Мета дослідження полягає у розробці методології економічного обґрунтування управлінських рішень у податковому плануванні, адаптованої до специфіки українського бізнес-середовища. Завдання дослідження:

1. Систематизувати теоретичні засади економічного аналізу податкових рішень з огляду на інституційні особливості перехідної економіки.
2. Розробити методологію порівняльного аналізу податкових альтернатив на основі інтеграції методів інвестиційного аналізу та управління ризиками.
3. Сформувати систему показників оцінки ефективності податкових стратегій для українських підприємств.
4. Створити структурований алгоритм прийняття рішень у податковому плануванні з урахуванням галузевої специфіки та розміру підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень у сфері податкового планування підприємств України. Предмет дослідження – методи й інструменти аналізу податкових альтернатив та обґрунтування вибору оптимальних податкових стратегій.

Виклад основного матеріалу. Прийняття управлінських рішень у податковій сфері становить важливу складову стратегічного планування підприємств, проте його економічна природа у системі корпоративного управління потребує поглибленого теоретичного осмислення. Податкове планування як управлінський процес виходить за межі простого вибору між альтернативними системами оподаткування та являє собою комплексну систему рішень, що впливає на різні аспекти діяльності підприємства. Згідно з теорією прийняття рішень, такі задачі часто характеризуються наявністю множинних альтернатив та критеріїв оцінки, що вимагає структурованого підходу до аналізу. Специфіка податкових рішень полягає, насамперед, у їхньому довгостроковому характері та складності прогнозування наслідків.

Теоретичні передумови оптимізації податкових рішень можуть базуватися на концепціях корпоративних фінансів, зокрема теорії агентських відносин та концепції вартісно-орієнтованого

управління. В контексті агентських відносин податкове планування розглядається як інструмент узгодження інтересів власників, менеджменту та зовнішніх стейкхолдерів, де оптимальне податкове рішення спрямовано на максимізацію довгострокової вартості підприємства при збереженні прийняттого рівня ризиків. Концепція вартісно-орієнтованого управління передбачає, що податкові рішення доцільно оцінювати крізь призму їхнього впливу на вартість бізнесу, що виходить за межі простого розрахунку поточної економії податкових платежів.

Інституційний підхід до аналізу податкових рішень є доцільним для українського контексту, оскільки дозволяє врахувати специфіку регуляторного середовища та його вплив на ефективність податкових стратегій. Українські підприємства функціонують в умовах підвищеної інституційної невизначеності, що проявляється у змінах податкового законодавства, різних інтерпретації норм контролюючими органами та судами [12; 13]. Ці інституційні особливості впливають на вибір податкових стратегій та їх довгострокову ефективність.

Сучасна методологія виділяє три основні підходи до вимірювання ефективності податкових стратегій, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Бухгалтерський підхід, що базується на аналізі ефективної податкової ставки як відношення податкових витрат до прибутку до оподаткування, забезпечує порівнянність результатів між підприємствами. Водночас його застосування в українських умовах обмежується якістю фінансової звітності та змінами облікових стандартів.

Ринковий підхід, який фокусується на впливі податкових стратегій на ринкову вартість підприємства, має обмежене застосування в Україні через особливості розвитку фондового ринку. Грошовий підхід концентрується на аналізі реальних грошових потоків, утворених унаслідок податкової оптимізації, і вважається більш практичним для українських умов, оскільки враховує фактичний економічний ефект незалежно від облікової політики. Цей підхід дозволяє застосувати методи інвестиційного аналізу, включаючи розрахунок чистої приведеної вартості, аналіз чутливості та сценарне моделювання, що є важливим в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Механізми впливу податкових рішень на діяльність підприємства реалізуються через систему взаємопов'язаних каналів, які можна структурувати за рівнем їхнього прояву. Прямий вплив проявляється через зміну операційного грошового потоку, чистого прибутку та показників ліквідності підприємства.

Опосередкований вплив реалізується через зміну вартості капіталу, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства. Податковий ефект може впливати на середньозва-

жену вартість капіталу через механізм податково-го щиту від процентних витрат, що робить борговий капітал відносно привабливішим порівняно з власним капіталом. Проте в українських умовах цей механізм працює обмежено через особливості кредитних ресурсів та фінансової системи.

Стратегічний вплив у довгостроковій перспективі проявляється, зокрема, через формування репутаційного капіталу, забезпечення гнучкості розвитку та вплив на довгострокову вартість підприємства.

Інвестиційний аналіз використовують для оцінки податкових рішень через порівняння приведеної вартості додаткових грошових потоків з витратами на впровадження нової податкової стратегії, що дозволяє врахувати вартість грошей у часі та дає оцінку економічної ефективності рішення. Багатокритеріальний аналіз дає змогу порівнювати альтернативи за кількома критеріями – як кількісними, так і якісними.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити стійкість рішень до змін ключових параметрів, що є важливим в умовах мінливого законодавчого середовища. Сценарний аналіз передбачає розробку кількох сценаріїв розвитку подій та оцінку ефективності рішення за кожним із них (для українських умов це, зокрема, сценарії зміни податкового законодавства, економічної ситуації та галузевих особливостей). Кожен із цих методів має специфічні переваги та обмеження, що визначають доцільність їхнього застосування в різних ситуаціях (табл. 1, узагальнено та структуровано авторами на основі [1, с. 127–178; 4, с. 1075–1129; 14; 15; 16, с. 391–411]). У звітах OECD [14] зазначається зростання важливості структурованих підходів до податкового планування в умовах ускладнення регуляторного середовища, що підтверджує актуальність комплексного використання різних аналітичних методів для українських підприємств.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів економічного аналізу податкових рішень

Підхід	Основа методу	Можливі переваги	Потенційні обмеження	Сфера застосування
NPV-аналіз	Дисконтування майбутніх грошових потоків	Урахування часової вартості грошей, кількісна оцінка	Залежність від якості прогнозів, складність оцінки ризиків	Довгострокові податкові стратегії
MCDА Багатокритеріальний аналіз для прийняття рішень	Структуроване порівняння за множинними критеріями	Комплексність підходу, урахування якісних чинників	Суб'єктивність вибору критеріїв та їхніх ваг	Складні рішення з множинними критеріями
Аналіз чутливості	Тестування стійкості рішень до змін параметрів	Виявлення критичних чинників, оцінка стабільності	Обмежена кількість змінних, статичність аналізу	Нестабільне регуляторне середовище
Сценарний аналіз	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій	Урахування невизначеності, гнучкість планування	Складність побудови реалістичних сценаріїв, значні ресурсні витрати	Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища

Система показників оцінки ефективності податкових рішень будується на ієрархічному принципі з розумінням взаємозв'язків між різними рівнями індикаторів. Первинні показники, зокрема ефективна податкова ставка (співвідношення податкових витрат та прибутку до оподаткування) та відносне податкове навантаження (частка податкових платежів у доходах), можуть забезпечувати базову інформацію про результативність податкових стратегій. У дослідженні ефективної податкової ставки встановлено, що цей показник відображає як інтенсивне податкове планування, так і звичайні бізнес-операції, і це певним чином обмежує його інформативність [5]. Також обґрунтовано, що значення ефективної податкової ставки нижче 5% та вище 40% переважно визначаються чинниками, не пов'язаними з оптимізацією податкових платежів [6].

Специфіка українського податкового середовища формує особливі умови для прийняття податкових рішень, відмінні від практик розвинених економік. Інституційні чинники, зокрема часті зміни податкового законодавства, зумовлюють необхідність постійного коригування норм і створюють додаткові ризики для довгострокового планування. Структура національної економіки, у якій малі та середні підприємства становлять значну частку суб'єктів господарювання, визначає потребу у врахуванні їхніх ресурсних можливостей під час розроблення аналітичних підходів [17].

Функціональні особливості проявляються, зокрема, через наявність спеціальних систем оподаткування для окремих галузей, що вимагає додаткового аналізу умов їх застосування та ризиків втрати преференційного статусу. Аналіз показує

можливий зв'язок між галузевою конкуренцією та податковими стратегіями, що підтверджується дослідженням Т. Р. Кубіка та співавторів (T. R. Kubick, et al.) [18]. Науковці підкреслюють, що підприємства з різними ринковими позиціями демонструють відмінності у податкових підходах. Як свідчать результати досліджень Л. Чжан та Дж. Ше (Q. Zhang, J. She) [19], цифрова трансформація по-різному впливає на податкове планування залежно від галузевої специфіки. Макроекономічні чинники, такі як коливання національної валюти, інфляційні процеси та зміни у фінансовій політиці, формують додаткові виклики для ефективного податкового планування, оскільки мають бути враховані в аналітичних моделях через систему коригуючих коефіцієнтів та сценарного аналізу, що ускладнює практичне застосування теоретичних підходів. Наявні методологічні підходи потребують уточнення з урахуванням цих специфічних умов, що змушує їх практично застосовувати у діяльності українських підприємств.

Економічний аналіз податкових альтернатив потребує структурованого підходу до порівняння можливих варіантів із застосуванням відповідних аналітичних методів. Водночас наявна методологія залишається фрагментарною та недостатньо узгодженою зі специфікою українського бізнес-середовища. Засади порівняльного аналізу доцільно формувати на основі чіткої послідовності аналітичних процедур, що забезпечує системність і обґрунтованість отриманих результатів. Динамічність податкового законодавства України зумовлює потребу у гнучких аналітичних підходах, здатних враховувати зміни в регуляторному середовищі, тоді як традиційні методики часто не відображають цієї особливості.

Поетапний алгоритм порівняння має розпочинатися з визначення та структуровання альтернатив, що передбачає відбір допустимих варіантів згідно з чинним законодавством України та попередню оцінку їхньої реалізації у конкретних умовах підприємства. Для порівняння альтернатив необхідно врахувати законодавчі вимоги, фінансові наслідки та операційні особливості.

Кількісна оцінка ефективності податкових рішень (альтернатив) становить основу економічного обґрунтування вибору між останніми та має передбачати розрахунок базових показників податкового навантаження для кожного варіанта. Серед основних аналітичних інструментів виділяють:

- матрицю альтернатив як структурований підхід до систематичного порівняння різних податкових систем за ключовими критеріями;
- багатокритеріальний аналіз як методологію зважування різних чинників під час прийняття рішень;
- бенчмаркінг для порівняння з практиками інших підприємств у галузі;

– сценарне моделювання для оцінки стійкості стратегій за різних умов розвитку.

Однак практичне застосування цих інструментів часто обмежується недостатністю достовірної інформації та складністю прогнозування майбутніх грошових потоків. Дисконтування їх у контексті податкового планування має свої особливості, оскільки потребує врахування специфічних ризиків, пов'язаних зі змінами законодавства та інтерпретацією податкових норм. Аналіз чутливості до ключових параметрів дозволяє виявити критичні чинники, зміна яких суттєво впливатиме на ефективність обраної стратегії. Для українських умов особливо важливим є тестування чутливості до змін податкових ставок, валютного курсу та рівня інфляції.

Оцінка ефективності має базуватися на використанні ефективної податкової ставки для аналізу податкових стратегій. Загальне податкове навантаження як відношення сукупних податкових платежів до валового доходу показує фінансові наслідки різних альтернатив. Порівняння податкового навантаження за різних стратегій дозволяє оцінити потенційні вигоди від зміни підходу.

Якісна оцінка ризиків і обмежень потребує структурованого підходу до ризик-аналізу, що передбачає використання методів кількісної та якісної оцінки ризиків, зумовлених специфікою податкового планування. У дослідженні управління податковими ризиками А. Брюне та Д. Шанц (A. Brühne, D. Schanz,) виділили шість компонентів: фінансовий ризик, ризик репутації, ризик відповідності вимогам (compliance risk), політичний ризик, ризик податкових процесів та ризик особистої відповідальності [20].

Законодавчі ризики в українському контексті мають особливу актуальність через високу динамічність нормативної бази. Рівень нестабільності законодавства (рівень регуляторного ризику) доцільно кількісно оцінювати, аналізуючи частоту змін податкових норм за певний період. Ризик скасування пільг слід виявляти через аналіз політичних заяв, бюджетних прогнозів та історичних тенденцій. Історія судових спорів за аналогічними рішеннями допомагає оцінити практику правозастосування та слугує орієнтиром у визначенні правових ризиків.

Складність адміністрування як складова операційних ризиків оцінюється за кількістю людино-годин, необхідних для ведення обліку та подання звітності в рамках обраного режиму. Вартість консультаційної підтримки становить суттєву статтю витрат для багатьох підприємств і має враховуватися в економічному обґрунтуванні. Ризик помилок у звітності доцільно аналізувати через оцінку складності форм звітності та частоти їх зміни.

Стратегічні ризики проявляються через обмеження зростання, пов'язані з установленими

лімітами доходів у спрощених режимах оподаткування. Втрата гнучкості внаслідок жорстких параметрів режиму звужує можливості реагування на зміни ринкових умов. Репутаційні наслідки, особливо для великих підприємств з іноземним капіталом, потребують окремого розгляду в контексті сприйняття з боку стейкхолдерів.

Інтегральна оцінка та ранжування податкових альтернатив передбачають зважування критеріїв відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Побудова рейтингу варіантів має спиратися на формалізовану процедуру, що забезпечує прозорість і послідовність ухвалення рішень. Аналіз стійкості дозволяє оцінити надійність висновків за зміни ключових припущень.

Економічне обґрунтування вибору між податковими альтернативами базується на використанні класичних методів інвестиційного аналізу з урахуванням специфіки податкового планування. Дослідження Е. Цвіка та Дж. Махона (E. Zwick, J. Mahon) [21] показують, що підприємства більш чутливі до податкових стимулів, які забезпечують негайний фінансовий ефект, ніж до відкладених вигід, що підкреслює значення часових аспектів в оцінюванні ефективності податкових рішень. Взаємозв'язок між фінансовими обмеженнями та агресивним податковим плануванням встановили К. Лоу та Л. Ф. Мілс (K. Law, L. F. Mills.) [15]: фінансово обмежені підприємства частіше вдаються до податкового уникнення, що підтверджує доцільність комплексного підходу до оцінювання ефективності податкових стратегій.

Метод чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV) може бути застосований для аналізу ефективності податкових рішень через порівнян-

ня приведеної вартості грошових потоків від зміни податкового режиму з витратами на впровадження та підтримку нової стратегії. Основні елементи такого аналізу охоплюють оцінювання впливу зміни податкового режиму на грошові потоки підприємства, врахування трансакційних і операційних витрат, коригування дисконтної ставки з урахуванням специфічних ризиків податкового планування та перевірку стійкості результатів за зміни ключових параметрів.

Водночас застосування методу чистої приведеної вартості (NPV) у податковому плануванні має низку обмежень. Насамперед це складність точної оцінки приросту грошових потоків через непрямі ефекти та взаємодію з іншими аспектами діяльності підприємства. Крім того, визначення адекватної дисконтної ставки потребує урахування як загальносистемних, так і специфічних ризиків податкового планування. Додатковою проблемою є оцінка початкових витрат на впровадження, що нерідко включають неявні витрати на навчання персоналу та перегляд бізнес-процесів.

Порівняння податкових стратегій вимагає використання різних аналітичних підходів (табл. 2, узагальнено та структуровано авторами на основі [1, с. 127–178; 6; 15, с. 989–1015; 16, с. 391–411]). Фінансова ефективність як основний критерій вибору має доповнюватися аналізом ризиковості, відповідності стратегічним цілям та операційної складності. Проте практичне застосування цих методів часто стикається з обмеженнями у вигляді недостатності достовірної інформації, складності прогнозування та суб'єктивності оцінок.

Таблиця 2

Аналітичний інструментарій порівняння податкових стратегій

Критерій	Можливі методи	Приклади показників	Потенційні переваги	Можливі обмеження
Фінансова ефективність	NPV-аналіз	NPV, період окупності	Врахування часової вартості	Залежність від прогнозів
Ризиковість	Сценарний аналіз	Аналіз чутливості	Урахування невизначеності	Складність моделювання
Відповідність цілям	Система збалансованих показників	KPI за напрямками	Комплексність оцінки	Суб'єктивність показників
Галузева специфіка	Бенчмаркінг	Галузеві порівняння	Урахування практик	Обмеженість даних
Операційна складність	Аналіз витрат-вигод	Співвідношення витрат/вигод	Простота розуміння	Оцінка нематеріальних чинників
Правова безпека	Аналіз відповідності	аналіз відповідності (Compliance аналіз)	Зниження ризиків	Динамічність вимог

Методологія порівняльного аналізу податкових альтернатив потребує подальшого розвитку в напрямі створення стандартизованих процедур

та інструментів, адаптованих до специфіки української економіки. На особливу увагу заслуговує розробка кількісних методів оцінки якісних

чинників та створення єдиних стандартів ризик-аналізу в податковому плануванні.

Практичне застосування економіко-аналітичного інструментарію в податковому плануванні потребує структурованого підходу, що забезпечує послідовність та обґрунтованість управлінських рішень. Існуючі алгоритми часто потребують адаптації до специфіки українського регуляторного середовища та ресурсних можливостей вітчизняних підприємств.

Процедура прийняття рішень базується на послідовних етапах з чіткими критеріями переходу

до наступного (табл. 3, узагальнено та структуровано авторами на основі аналізу чинного законодавства). Початковий аналіз відповідності критеріям передбачає перевірку законодавчих вимог для кожної альтернативи згідно з чинним Податковим кодексом України (ПКУ), включаючи види діяльності, обсяги доходів, кількість працівників та інші параметри [12; 13]. Альтернативи, які не відповідають формальним критеріям, виключаються з подальшого розгляду, що дає змогу зосередити увагу на доступних варіантах.

Таблиця 3

Етапи алгоритму прийняття податкових рішень

Етап	Назва	Ключові дії	Критерії переходу	Результат етапу
1	Початковий аналіз відповідності	– Перевірка законодавчих вимог згідно з Податковим кодексом України; – аналіз виду економічної діяльності (за КВЕД) для визначення допустимих режимів; – оцінка лімітів доходів; – перевірка кількості працівників	Відповідність мінімум одному режиму оподаткування	Перелік доступних податкових альтернатив
2	Кількісна оцінка ефективності	– Розрахунок NPV податкових ефектів; – визначення терміну окупності податкових змін; – аналіз впливу на рентабельність	$NPV \geq 0$ або обґрунтування для підприємств з обмеженими ресурсами	Ранжування альтернатив за економічною ефективністю
3	Якісна оцінка ризиків	– Аналіз правових, операційних і стратегічних ризиків; – розробка заходів управління ризиками	Прийнятний рівень сукупного ризику або наявність заходів управління ризиками	Коригований список альтернатив з планами управління ризиками
4	Урахування специфічних факторів	– Галузеві особливості; – розмір підприємств; – стратегічні пріоритети; – ресурсні обмеження	Відповідність специфічним потребам підприємства	Остаточний перелік рекомендованих альтернатив
5	Остаточне рішення	– Багатокритеріальне порівняння варіантів; – урахування стратегії розвитку; – планування впровадження; – визначення параметрів моніторингу ефективності після впровадження податкового рішення (періодичність, відповідальні особи, показники результативності та фінансового ефекту)	Обґрунтований вибір з планом реалізації	Рішення про податковий режим і план упровадження

Кількісна оцінка ефективності для альтернатив, що пройшли початковий відбір, базується на розрахунку чистої приведеної вартості з урахуванням податкових ефектів та специфічних ризиків податкового планування. Застосування стандартних критеріїв ефективності не завжди враховує особливості податкових рішень, зокрема їхній довгостроковий характер та складність прогнозування наслідків. Альтернативи з від'ємною чистою приведеною вартістю, як правило, виключаються як економічно недоцільні, проте такий підхід не завжди прийнятний для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами.

Використання критеріїв оцінки потребує заміни загальних формулювань вимірюваними індика-

торами, що сприяє об'єктивності та порівнянності результатів. Фінансова ефективність оцінюється за показниками приведеної вартості податкового щита (NPV of tax shield), терміну окупності, зміни ефективної податкової ставки та впливу на рентабельність. Водночас установлення універсальних порогових значень для таких показників є складним через відмінності у масштабах, структурі та галузевій специфіці підприємств.

Якісна оцінка ризиків для альтернатив, що відповідають кількісним критеріям, передбачає комплексний аналіз правових, операційних та стратегічних ризиків із розробленням заходів мінімізації для варіантів із підвищеним рівнем ризику. Такий підхід дає змогу розглядати потенційно привабли-

ві альтернативи та формувати стратегії управління відповідними ризиками.

Дослідження показують, що організаційно-правова форма підприємства впливає на вибір системи оподаткування. Стратегічні пріоритети можуть охоплювати максимізацію поточної економії, довгострокову стабільність або операційну простоту, що вимагає відповідного зважування критеріїв оцінки.

Галузева специфіка застосування аналітичного підходу потребує урахування особливостей різних секторів економіки (табл. 4, узагальнено та

структуровано авторами на основі аналізу галузевих особливостей оподаткування [12; 13]). Так, для підприємств ІТ сектору альтернативи передбачають участь у спеціальних режимах оподаткування (за умови відповідності критеріям), а також загальні режими у вигляді спрощеної або загальної системи оподаткування. Аналітична модель вибору містить критерії відповідності через види діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), частку доходів від операцій у сфері ІТ, кваліфікацію працівників та обсяги експортних операцій.

Таблиця 4

Характеристики алгоритму прийняття податкових рішень щодо галузевої специфіки підприємств

Галузь	Можливі альтернативи	Ключові критерії
ІТ-сектор	Спеціальні режими (за умови відповідності), спрощена, загальна системи	КВЕД, частка ІТ-доходів, експортні операції
Сільське господарство	4 група спрощеної системи, інші режими	Площа земель, частка с/г діяльності
Торгівля/послуги	1–3 групи спрощеної системи, загальна система	Ліміти доходів, наймані працівники

Примітка: Станом на 2025 рік діють такі основні параметри:

- Групи спрощеної системи: 1 група – для ФОП, 2–3 групи – для підприємств, 4 група – для сільськогосподарських товаровиробників.
- Річні ліміти доходів у 2025 році: 1 група – до 1,336 млн грн, 2 група – до 6,672 млн грн, 3 група – до 9,336 млн грн.
- Ставки єдиного податку: 1 група – до 302,80 грн/міс., 2 група – до 1600 грн/міс., 3 група – 3% (з ПДВ) або 5% (без ПДВ) доходу. Для 4 групи ставки залежать від категорії земель, згідно з п. 293.9 ПКУ.
- Спеціальні режими для ІТ: умови участі в проєкті “Дія.City” встановлені окремо та мають специфічні вимоги.

Методологічні особливості для сільськогосподарських підприємств зумовлені специфікою четвертої групи спрощеної системи оподаткування згідно з чинним Податковим кодексом України [12; 13]. Ключові параметри охоплюють диференційовані ставки залежно від категорії та якості земель, а також вимоги щодо частки сільськогосподарського товаровиробництва. Аналітичний підхід має враховувати сезонність грошових потоків,

специфіку державної підтримки та вплив різних чинників на фінансові результати.

Диференціація аналітичного підходу залежно від розміру підприємства зумовлена відмінностями у можливостях і ресурсних обмеженнях, що визначає потребу в коригуванні аналітичних процедур (табл. 5, узагальнено авторами та структуровано на основі аналізу практики податкового планування підприємств різних масштабів).

Таблиця 5

Алгоритм прийняття податкових рішень з урахуванням розміру підприємства

Тип підприємства	Особливості застосування	Рекомендовані інструменти
Мікро/малі	Спрощені процедури, готові рішення	Контрольні списки, шаблони звітності, електронні сервіси для подання декларацій (зокрема М.Е.Doc, Сота, Taxer)
Середні	Поглиблений аналіз, сценарне моделювання	Багатокритеріальний аналіз, табличні процесори (Microsoft Excel, Google Sheets) із формулами та макросами; аналітичні модулі у системах BAS ERP, A5.ERP
Великі	Комплексна оцінка, корпоративна інтеграція	ERP-системи з функціями управлінського та податкового обліку (SAP Business One, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365 Business Central, BAS ERP); системи електронного документообігу (М.Е.Doc, Вчасно)

Мікро- та малі підприємства часто характеризуються обмеженими ресурсами для складного аналізу та потребою в простих методах прийняття рішень. Адаптований інструментарій для таких підприємств охоплює спрощені алгоритми, готові

шаблони та контрольні списки з фокусом на найбільш значущих рішеннях.

Середні підприємства зазвичай мають розширені ресурси через наявність внутрішніх фінансових фахівців, можливість залучення консультантів

та більшу складність операцій. Серед їхніх інструментів – багатокритеріальний аналіз, сценарне моделювання та регулярний моніторинг ефективності прийнятих рішень.

Великі підприємства часто характеризуються високим рівнем складності операційної діяльності через множинність юрисдикцій, складну організаційну структуру та значний вплив податкових рішень на корпоративну репутацію. Комплексний інструментарій для таких підприємств передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення, інтеграцію з системами корпоративного планування та постійний моніторинг змін у регуляторному середовищі.

Аналіз структурованого алгоритму виявляє певні обмеження його практичного застосування. Надмірна формалізація кількісних критеріїв іноді призводить до відхилення потенційно привабливих альтернатив, які не відповідають формальним вимогам, проте мають інші переваги. Складність комплексної оцінки всіх чинників нерідко перевищує ресурсні можливості малих підприємств. Динамічні зміни в економічному та законодавчому середовищі знижують актуальність проведених розрахунків із часом.

Подальший розвиток алгоритму прийняття рішень у податковому плануванні варто спрямовувати на створення гнучкіших критеріїв оцінки, розробку автоматизованих інструментів для малих підприємств та інтеграцію з системами корпоративного планування для великих підприємств. Особливої уваги заслуговує розробка адаптивних алгоритмів, які можуть коригуватися відповідно до змін у регуляторному середовищі та специфічних умов функціонування підприємств.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу сформулювати підхід до оцінювання та обґрунтування податкових рішень українських підприємств з урахуванням особливостей національного бізнес-середовища. Систематизація теоретичних положень засвідчила потребу узгодження існуючих методик із умовами економіки, що характеризується підвищеним рівнем інституційної невизначеності. З'ясовано, що застосування методологічних підходів, розроблених для розвинених ринків,

не завжди забезпечує коректність результатів через відмінності у регуляторному середовищі та практиках господарювання.

Запропонована методологія порівняльного аналізу податкових альтернатив забезпечує структурований підхід до оцінки доступних варіантів через поєднання методів інвестиційного аналізу, багатокритеріального прийняття рішень та управління ризиками. Розглянуті аналітичні інструменти дозволяють урахувати як кількісні, так і якісні чинники при прийнятті податкових рішень.

Систематизація критеріїв оцінки ефективності податкових стратегій створює основу для порівняння альтернатив та врахування довгострокових наслідків прийнятих рішень. Система показників базується на ієрархічному принципі з розумінням взаємозв'язків між різними рівнями індикаторів. Структурований алгоритм прийняття рішень забезпечує послідовність аналітичних процедур з урахуванням галузевої специфіки та розміру підприємств, а диференціація підходів відповідає ресурсним можливостям різних категорій підприємств.

Практична значущість дослідження полягає у розробці інструментарію для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у фіскальній сфері. Розроблені рекомендації можуть використовуватися внутрішніми службами підприємств та зовнішніми консультантами при розробці податкових стратегій. Обмеження дослідження пов'язані з динамічністю українського податкового законодавства, що впливає на актуальність окремих елементів методології. Складність кількісної оцінки якісних чинників та суб'єктивність експертних оцінок також створюють певні обмеження для практичного застосування.

Серед перспективних напрямів подальших досліджень зазначимо розробку автоматизованих систем підтримки прийняття рішень у податковому плануванні, дослідження впливу цифрових технологій на податкові стратегії підприємств та аналіз ефективності різних підходів до податкового планування в українських умовах. Особливої уваги потребують питання узгодження методологічних підходів із вимогами євроінтеграційних процесів та гармонізації з європейськими стандартами.

Список використаних джерел

1. Hanlon M., Heitzman S. A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*. 2010. Vol. 50, Issues 2–3. P. 127–178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
2. Edwards A., Schwab C., Shevlin T. Financial constraints and cash tax savings. *The Accounting Review*. 2016. Vol. 91, Issue 3. P. 859–881. <https://doi.org/10.2308/accr-51282>
3. Does corporate tax planning mitigate financial constraints? Evidence from China / Sun J., et al. *International Journal of Finance & Economics*. 2023. Vol. 28, Issue 1. P. 510–527. DOI: [10.1002/ijfe.2433](https://doi.org/10.1002/ijfe.2433)
4. Graham J. Taxes and Corporate Finance: A Review. *The Review of Financial Studies*. 2003. Vol. 16, Issue 4. P. 1075–1129. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhg033>

5. Christensen, D. M., Kenchington, D. G. & Laux, R. C. How do most low ETR firms avoid paying taxes? *Review of Accounting Studies*. 2022. Vol. 27. P. 570–606. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09614-8>
6. Schwab C., Stomberg B., Xia J. What Determines ETRs? The Relative Influence of Tax and Other Factors. *Contemporary Accounting Research*. 2021. Vol. 39, Issue 1. P. 459–497. DOI: 10.1111/1911-3846.12720
7. Elamer A. A., Boulhaga M., Ibrahim B. A. Corporate tax avoidance and firm value: The moderating role of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33, Issue 7. P. 7446–7461. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3881>
8. Орищин Т. М. Напрями оптимізації податкового навантаження підприємств в контексті податкового планування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-82>
9. Самусевич Я. В., Височина А. В. Податкове планування та основи податкової оптимізації: навч. посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 344 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/84527/1/2021_Posibnyk-Samusevych_Vysochyna.pdf
10. Тактично-орієнтовані підходи податкового планування в умовах сталого розвитку ринку / Чернікова І. Б. та ін. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1 (31). С. 7–19. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50722>
11. Слабик Н. О., Загородній А. Г. Порівняльний аналіз виду договорів щодо найму працівників з метою оптимізації податкового навантаження на оплату праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1. С. 151–154. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-27>
12. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI, станом на 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві: Закон України від 16.01.2020 р. № 466-IX, станом на 01.01.2022 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/466-20?utm_source=chatgpt.com#Text
14. Tax Policy Reforms 2024: OECD and Selected Partner Economies. Paris: OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/c3686f5e-en>
15. Law K., Mills L. Taxes and Financial Constraints: Evidence from Linguistic Cues. *Journal of Accounting Research*. 2015. Vol. 53, No. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2459912>
16. Armstrong C. S., Blouin J. L., Larcker D. F. The incentives for tax planning. *Journal of Accounting and Economics*. 2012. Vol. 53, Issues 1-2. P. 391–411. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.04.001>
17. Показники діяльності суб'єктів господарювання / Діяльність підприємств / Економічна діяльність / Економічна статистика / Статистична інформація. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Kubick T. R., Lynch D. P., Mayberry, M. A., Omer, T. C. Product market power and tax avoidance: Market leaders, mimicking strategies, and stock returns. *The Accounting Review*. 2015. Vol. 90, Issue 2. P. 675–702. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2215924>
19. Zhang Q, She J. Digital transformation and corporate tax avoidance: An analysis based on multiple perspectives and mechanisms. *PLoS ONE*. 2024. 19 (9): e0310241. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310241>
20. Brühne A. I, Schanz D. Defining and Managing Corporate Tax Risk: Perceptions of Tax Risk Experts†. *Contemporary Accounting Research*. 2022. Vol. 39, Issue 4. P. 2861–2902. DOI: 10.1111/1911-3846.12785
21. Zwick E., Mahon J. Tax Policy and Heterogeneous Investment Behavior. *American Economic Review*. 2017. 107 (1). P. 217–248. DOI: 10.1257/aer.20140855

References

1. Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50 (2–3), 127–178.
2. Edwards, A., Schwab, C., & Shevlin, T. (2016). Financial constraints and cash tax savings. *The Accounting Review*, 91 (3), 859–881. <https://doi.org/10.2308/accr-51282>
3. Sun, J., Makosa, L., Yung, J., Yin, F., & Sitsha, L. (2023). Does corporate tax planning mitigate financial constraints? Evidence from China. *International Journal of Finance & Economics*, 28 (2), 1547–1570.
4. Graham, J. R. (2003). Taxes and corporate finance: A review. *The Review of Financial Studies*, 16 (4), 1075–1129.
5. Christensen, D. M., Kenchington, D. G., & Laux, R. C. (2022). How do most low ETR firms avoid paying taxes? *Review of Accounting Studies*, 27, 570–606.

6. Schwab, C., Stomberg, B., & Xia, F. (2022). What Determines Effective Tax Rates? The Relative Influence of Tax and Other Factors? *Contemporary Accounting Research*, 39 (1), 459–497.
7. Elamer, A. A., Boulhaga, M., & Ibrahim, B. A. (2024). Corporate tax avoidance and firm value: The moderating role of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *Business Strategy and the Environment*, 33 (7), 7446–7461. <https://doi.org/10.1002/bse.3881>
8. Oryshchyn, T. M. (2021). Napriamy optymizatsii podatkovoho navantazhennia pidpriemstv v konteksti podatkovoho planuvannia [Directions for optimizing the tax burden of enterprises in the tax planning context]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-82>
9. Samusevych, Ya. V., & Vysochyna, A. V. *Podatkove planuvannia ta osnovy podatkovoi optymizatsii [Tax planning and the basics of tax optimization]*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2021. Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/84527/1/2021_Posibnyk-Samusevych_Vysochyna.pdf [in Ukrainian].
10. Chernikova, I. B., Kyrylieva, L. O., Nesterenko, I. V., Kuznetsova, S. O. (2020). Taktychno-orijentovani pidkhody podatkovoho planuvannia v umovakh staloho rozvytku rynku [Tactical-oriented approaches to tax planning in conditions of sustainable market development]. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector*, 1, 7–19. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50722> [in Ukrainian].
11. Slabyk, N. O., Zahorodniy, A. H. (2020). Porivnialnyi analiz vydu dohovoriv shchodo naimu pratsivnykiv z metoiu optymizatsii podatkovoho navantazhennia na oplatu pratsi [Comparative analysis of the types of contracts for hiring employees in order to optimize the tax burden on wages]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 1, 151–154. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-27> [in Ukrainian].
12. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Kodeks vid 02.12.2010 r. № 2755-VI, stanom na 01.01.2025 r. [Tax Code of Ukraine. Code of December 02, 2010 No. 2755-VI, as of January 01, 2025]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
13. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo vdoskonalennia administruvannia podatkov, usunenstva tekhnichnykh ta lohichnykh neuzhodzhenosti u podatkovomu zakonodavstvi: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 r. № 466-IX, stanom na 01.01.2022 r. [On Amendments to the Tax Code of Ukraine to Improve Tax Administration, Eliminate Technical and Logical Inconsistencies in Tax Legislation. Law of Ukraine of January 16, 2020 No. 466-IX as of January 01, 2022]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/466-20?utm_source=chatgpt.com#Text [in Ukrainian].
14. OECD. (2024). Tax Policy Reforms 2024: OECD and Selected Partner Economies. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c3686f5e-en>
15. Law, K. K., & Mills, L. F. (2015). Taxes and financial constraints: Evidence from linguistic cues. *Journal of Accounting Research*, 53 (4), 777–819. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2459912>
16. Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2012). The incentives for tax planning. *Journal of Accounting and Economics*, 53 (1-2), 391–411. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.04.001>
17. Pokaznyky diialnosti subiektiv hospodariuvannia / Diialnist pidpriemstv / Ekonomichna diialnist / Ekonomichna statystyka / Statystychna informatsiia [Business entity performance indicators / Enterprises activities / Economic activity / Economic statistics / Statistical information]. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. www.ukrstat.gov.ua. Retrieved August 22, 2025 from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
18. Kubick, T. R., Lynch, D. P., Mayberry, M. A., & Omer, T. C. (2015). Product market power and tax avoidance: Market leaders, mimicking strategies, and stock returns. *The Accounting Review*, 90 (2), 675–702. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2215924>
19. Zhang, L., & She, G. (2024). Digital transformation and corporate tax avoidance: An analysis based on multiple perspectives and mechanisms. *PLOS One*, 19 (9), e0299085. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310241>
20. Brühne, A. I., & Schanz, D. (2022). The taxonomy of tax risk. *European Accounting Review*, 39 (4), 2861–2902. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12785>
21. Zwick, E., & Mahon, J. (2017). Tax policy and heterogeneous investment behavior. *American Economic Review*, 107 (1), 217–248. DOI: 10.1257/aer.20140855

O. B. Hamkalo,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department,

E-mail: olena.hamkalo@lnu.edu.ua

Researcher ID: AHI-3213-2022,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6078-7990>;

Kh. S. Demkiv,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department,

E-mail: khrystyna.demkiv@lnu.edu.ua

Researcher ID: L-3067-2017,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9732-8966>;

Department of Accounting and Audit,

Ivan Franko National University of Lviv

Economic-Analytical Tools for Taking Management Decisions on Tax Optimization for the Ukrainian Business

The article is devoted to the issue of economic justification for management decisions on tax planning at Ukrainian enterprises. The research objective is to elaborate an approach to comparative analysis of tax alternatives, which would account for the specifics of the national tax environment and the resource capacities of businesses. A review of scientific approaches to the efficiency assessment of tax strategies was made, with showing the need to adapt the methods of investment analysis, multicriteria selection, and risk management to the Ukrainian context.

The proposed approach, based on a phased algorithm for taking tax-related decisions, encompasses verification of legislative requirements, quantitative assessment of the efficiency (by NPV, profitability, and tax burden indicators), risk analysis and accounting for industry- and size-specific features of enterprises. Three principal approaches to tax strategy assessment of were analyzed: accounting-based, market-based, and monetary; their advantages and limitations were revealed. A set of indicators measuring the efficiency of tax decisions was constructed, combining quantitative and qualitative indicators and assuring the reliability of assessment.

Applications of the methods for scenario analysis, sensitivity analysis, benchmarking, and cost-benefit comparison were analyzed. Special emphasis was placed on the tax planning specifics for enterprises across three sectors (IT, trade, and services), with reference to the current norms of the Tax Code of Ukraine. Simplified analytical tools were recommended for small enterprises, multicriteria assessment models for medium ones, and complex algorithms using computerized systems for large ones.

It is argued that the efficiency of tax decisions is largely dependent on the stability of regulatory environment, the quality of accounting information, and the capabilities for forecasting monetary flows. The author provides a set of guidelines for practical applications of economic and analytical tools for tax planning, which can be used by enterprises of various sizes and property forms. Results of this work, being of applied nature, aim to make tax-related management decisions better informed.

Key words: *management decisions, economic analysis, taxes, tax planning, evaluation of alternatives, tax alternatives, industry specifics, forecasting, benchmarking, scenario analysis, multi-criteria analysis, tax support.*

Бібліографічний опис для цитування:

Гамкало О. Б., Демків Х. С. Економіко-аналітичний інструментарій прийняття управлінських рішень у сфері податкової оптимізації для українського бізнесу. *Статистика України*. 2025. № 3. С. 121–132. Doi: 10.31767/su.3(110)2025.03.09

Bibliographic description for quoting:

Hamkalo, O. B., & Demkiv, Kh. S. (2025). Ekonomiko-analitychnyi instrumentarii pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi podatkovoi optymizatsii dlia ukrainskoho biznesu [Economic-Analytical Tools for Taking Management Decisions on Tax Optimization for the Ukrainian Business]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 3, 121–132. Doi: 10.31767/su.3(110)2025.03.09 [in Ukrainian].