МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Наталія Скрипник. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 368

Olena Moshkovska, Yulia Manachynska. BANK LENDING TO BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATHWAYS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN UNION INTEGRATION ..…….. 380

Конон Багрій, Олексій Малярчук. ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 396

Ірина Мустеца. ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 405

Тетяна Томнюк. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ……..... 418

Любов Гут. АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ …….. 428

Ірина Мустеца ORCID:
https://0000-0002-1033-2282
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. *У розділі досліджено теоретичні й практичні аспекти формування основних складових податкової політики підприємства в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано актуальність удосконалення податкової політики як важливого інструменту забезпечення фінансової стійкості підприємств і стабільного наповнення державного бюджету в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Визначено ключові елементи податкової політики підприємства, розглянуто їх вплив на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.*

У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, економіко-математичні методи, а також інструментарій фінансового й стратегічного аналізу для оцінювання показників фінансової стійкості підприємства.

За результатами дослідження запропоновано напрями оптимізації податкової політики підприємств з урахуванням вимог євроінтеграції, необхідності адаптації до змін податкового законодавства та забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави і фінансовими можливостями бізнесу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при розробці податкової стратегії підприємства в умовах трансформації економічного середовища.

Ключові слова *податкова політика, податкова система, оптимізація податків, євроінтеграція.*

Вступ. Через тотальну війну з боку росії Україна наразі перебуває у складній економічній ситуації. Тому держава повинна співпрацювати з вітчизняними підприємствами для розробки програм підтримки малого й середнього бізнесу, реалізації тендерних пропозицій, надання мікрогрантів підприємствам. Ключовим завданням розвитку України в післявоєнний період є стабільне поповнення бюджету, також підтримка передислокації підприємств, формування оптимальної моделі податкової системи та вирішення логістичних проблем для подолання післявоєнної кризи. Вищенаведені аргументи підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали нормативно-правові акти України з питань оподаткування, офіційні статистичні дані щодо діяльності підприємств і формування доходів державного бюджету, фінансова звітність суб'єктів господарювання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування податкової політики та її адаптації до європейських стандартів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи пізнання. Методи аналізу і синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до формування податкової політики підприємства. Методи індукції й дедукції використано при формуванні висновків та обґрунтуванні пропозицій. Економіко-математичні методи та інструментарій фінансового аналізу застосовано для оцінювання фінансових показників і рівня податкового навантаження підприємства. Порівняльний і стратегічний аналіз використано для визначення напрямів оптимізації податкової політики в умовах євроінтеграції.

Результати обговорення. Рівень реалізації державної податкової політики суттєво впливає на розвиток міжнародних економічних відносин України, зокрема на інвестиційну привабливість держави для іноземних інвесторів, а також на характер міждержавної взаємодії у сфері оподаткування та податкового співробітництва.

До ключових інструментів регулювання податкової системи доцільно віднести: диференціацію рівня податкового навантаження шляхом підвищення або зниження ставок податків для окремих галузей економіки з метою захисту національних інтересів, посилення контролю за повнотою та своєчасністю сплати податків, а також запобігання ухиленню від оподаткування; забезпечення захисту та розвитку міжнародних економічних відносин України у сфері оподаткування; протидію тінізації економіки та скорочення обсягів тіньового сектору.

На сучасному етапі розвитку економічної науки виокремлюють три рівні галузевих податкових систем, узагальнених у дослідженні (рис. 1). Перший рівень охоплює систему податків і обов'язкових платежів, що справляються з підприємств та організацій. Другий рівень пов'язаний із запровадженням спеціальних податкових режимів з урахуванням специфіки окремих галузей національної економіки. Третій рівень стосується оподаткування фізичних осіб і включає такі платежі, як податок на доходи фізичних осіб, податок на нерухоме майно тощо.

На нашу думку, рівень податкової політики кожне підприємство повинно обирати самостійно, а також має мати право на вибір системи оподаткування. Підприємці повинні планувати податки й платежі, слідкувати за організацію їх сплати, доповнювати і змінювати Наказ про облікову політику, враховуючи зміни в законодавстві (Дерій, 2022).



Рис. 1. Характеристика рівнів податкових систем*

** Узагальнено автором.*

Доцільним є впровадження на підприємствах внутрішнього нормативного документа – «Наказу про податкову політику підприємства», який розробляється самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності та чинного податкового законодавства України. Прийняття такого документа сприятиме чіткому визначенню стратегічних і тактичних цілей у сфері оподаткування, забезпеченню системності податкового обліку та мінімізації ризиків порушення законодавчих вимог.

Зазначений підхід також дозволить знизити ймовірність застосування штрафних санкцій з боку контролюючих органів, зокрема Державної податкової служби України. Зразок відповідного наказу розглянуто у навчальному посібнику Дерія В.А. (Дерій, 2022), положення якого можуть бути адаптовані та використані в практичній діяльності досліджуваного підприємства з урахуванням його організаційно-економічних особливостей.

Окрему увагу в дослідженні приділено міжнародній податковій політиці, узагальненій на основі наукових джерел. Відповідно до міжнародних норм, вона охоплює систему правил і механізмів, закріплених у національному законодавстві та міжнародних угодах, які визначають порядок оподаткування у сфері міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності. У межах зазначеної проблематики науковцями досліджуються питання уникнення подвійного оподаткування, розвитку співпраці з іноземними податковими органами, а також особливості оподаткування доходів громадян, отриманих за кордоном. Актуальність цієї тематики для України зумовлена наявністю значної кількісті громадян, які здійснюють трудову діяльність за межами держави.

На рисунку 2 узагальнено типи і моделі податкової політики, враховуючи результати проведеного дослідження.



Рис. 2. Моделі і типи податкової політики*

* *Узагальнено автором з урахуванням дослідження О. Скаско та І. Могили* (Скаско & Могила, 2023).

Фюсте В. зазначає, що рівень міжнародної податкової співпраці відрізняється, оскільки мова йде про різні системи оподаткування в зарубіжних країнах. Так, рівень оподаткування може бути дуже високим, або навпаки низьким для залучення інвестицій та розвитку бізнесу (Föste, 2021).

Науковці зазначають, що важливим питанням є узгодження податкової міжнародної співпраці через уникнення подвійного оподаткування. Такі кроки дозволяють уникнути додаткового навантаження на фінансову систему підприємств і фізичних осіб, які займаються зарубіжними господарськими операціями. Угоди про уникнення подвійного оподаткування включають правила про те, яка країна оподатковує дохід, а яка ні.

Зарубіжні науковці, зокрема Фюсте В., Ремірес П., Левіне Д. та Кос О., наголошують на необхідності застосування різноманітних правових і фінансових інструментів у міжнародній податковій оптимізації для зменшення податкового навантаження. Використання таких механізмів дозволяє підприємствам легально мінімізувати сплату податків у країні отримання доходу (Föste, 2021; Ramirez & Levine, 2013; Kos, 2013).

Розбудова ефективної системи фінансового менеджменту набуває особливої актуальності для українських підприємств в умовах воєнної агресії з боку російської федерації. Ключову роль у цьому процесі відіграє діяльність уряду, що полягає у дослідженні, аналізі та послідовному вдосконаленні нормативно-правової бази з урахуванням потреб оподаткування підприємств, які зазнають значних фінансових втрат у воєнний період (Мустеца, & Георгіян, 2024).

В нормативно-правових актах, які стосуються податкової політики України в умовах воєнного стану, прийнято цілу низку змін і доповнень, даному питанню приділялась увага науковців в останні роки. Оподаткування торговельних підприємств в умовах воєнного стану має специфічні особливості, закріплені законодавством. Зокрема, суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у зонах активних бойових дій, можуть претендувати на тимчасове звільнення від податкових зобов'язань або на відстрочку сплати податків. Водночас реалізація таких заходів ускладнюється через нестабільну та непередбачувану ситуацію в окремих регіонах.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №388 «Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та умов і порядку страхування (перестрахування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства», значна увага приділяється розширенню можливостей страхування інвестицій через Експортно-кредитне агентство (Кабінет Міністрів України, 2024). Це сприяє зменшенню фінансових ризиків для бізнесу та підвищує стабільність функціонування підприємств у складних умовах воєнного стану.

Основні зміни в нормативних актах, що стосуються впливу воєнного стану на фіскальну політику, передбачають адаптацію податкових механізмів до умов підвищених ризиків для бізнесу й економіки. Встановлено, що у 2025 році відбувся зафіксований ріст ставок податків і зборів, що підкреслює необхідність для підприємств ретельно формувати власну податкову політику.

На рисунку 3 наведено схему побудови основних складових податкової політики підприємства. Схема демонструє, що формування податкової політики підприємства залежить від виду господарської діяльності та специфіки операційної діяльності. Процес управління податками ґрунтується на даних податкового обліку, який включає реєстрацію господарських операцій, оцінку й аналіз податкових платежів, оптимізацію податкового навантаження, складання податкової звітності та перерахування податків до бюджету. Заключним етапом є прийняття управлінських рішень, що визначають податкову політику підприємства на наступні періоди.

Подолянчук О. та Коваль Н. відзначають, що в сучасних умовах невідповідність надходжень до бюджету фінансовим потребам держави створює необхідність у вдосконаленні системи податкового менеджменту та податкової політики не лише на рівні держави, але й на рівні підприємств. Науковці підкреслюють, що ефективне управління податками дозволяє досягти

балансу інтересів усіх сторін – держави, бізнесу та населення (Коваль & Подолянчук, 2023).

Дрік І. та Бєлозерцев В. підкреслюють важливість упровадження інформаційних систем у бізнес-процеси та рекомендують автоматизувати всі ключові процеси управління підприємством. Науковці відзначають, що такий підхід є однією з перспективних тенденцій сучасного менеджменту, сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації ресурсів та забезпеченню оперативного контролю за діяльністю підприємства (Дрік & Бєлозерцев, n.d.).



Рис. 3. Оцінка формування основних складових податкової політики підприємства*

** Удосконалено автором, враховуючи дослідження Коваль Н., Подолянчук О. та Гудзенко Н. (Коваль & Подолянчук, 2023).*

Досліджуючи специфіку оподаткування торговельних підприємств в умовах воєнного стану, встановлено, що оцінка впливу воєнного стану на податкову політику та розробка стратегій оптимізації податкового навантаження є надзвичайно актуальним завданням у період кризи. Науковці підкреслюють, що під час воєнного конфлікту податкова політика держави зазнає значних змін, передбачаючи заходи підтримки бізнесу, зокрема зниження податкових ставок та застосування податкових пільг, особливо для

релокованих підприємств і суб'єктів господарювання, що функціонують у прифронтових регіонах (Mustetsa, 2025).

Ключовим елементом ефективного управління є оцінка фінансової стійкості підприємства та прогнозування рентабельності з використанням економіко-математичного моделювання й технологій штучного інтелекту. Водночас важливе значення має формування ефективної системи управлінського обліку, контроль незрозумілих витрат, оптимізація ресурсів, а також управління дебіторською заборгованістю та підтримка платоспроможності підприємства. Рекомендуємо підприємствам здійснювати постійний контроль ефективності використання запасів через інвентаризацію та оцінку матеріальних ресурсів, а також удосконалювати логістичні зв'язки, включно із співпрацею із зарубіжними партнерами, що забезпечує безперервність виробничих і торговельних процесів навіть у складних умовах воєнного стану.

В сучасних умовах господарювання на підприємствах України спостерігається динаміка до погіршення фінансових показників, також знижується прибутковість підприємств. В основному на такий тренд має вплив збільшення витрат підприємства, в тому числі на логістику і зменшення прибутку до оподаткування, як наслідок збільшується кредиторська заборгованість і залежність від залучених коштів. Ці фактори негативно впливають на платоспроможність підприємств.

Враховуючи вищенаведене варто зазначити важливу роль планування податкової політики на підприємстві.

До головних методів планування відносять:

1) зниження бази оподаткування;

2) перенесення бази оподаткування;

3) відстрочення податкових платежів;

4) диференціювання відносин.

Необхідно відмітити, що податкове планування є законним способом зменшення податкового тиску. Податкове планування рекомендуємо здійснювати з дотриманням принципів:

1) покроковість, що означає послідовність дій та використання інструментів для формування схеми оптимізації;

2) законність, тобто використанні тих засобів, які визначені нормативною базою;

3) обачність, тобто відсутність таких ситуацій коли відбувалося умисне відхилення від сплати податків, що суперечило законодавству;

4) ефективність полягає у тому, що використання способів оптимізації податків не повинно перевищувати очікувану економію від зменшення сум податків;

5) поміркованість рішень, які пов'язані із зменшенням витрат і збільшенням вигід від податкового планування.

Під час податкового планування можна використовувати такі методи, як: мікробалансів, розрахунково-аналітичні, статистичні, метод моделювання, що визначені загальними. Також можна використовувати спеціальні методи, а саме: використання облікової політики, зміни відносин, делегування податків, пільгового оподаткування.

Науковці Черешнюк О., Романів С. та Голяш І. зазначають, що податкове планування чинить вплив на результативність та ефективність діяльності підприємства. Науковці рекомендують організацію окремих підрозділів, які будуть займатися оптимізацією податків на великих підприємствах. На малих підприємствах функції, що були зазначені, може виконувати один фахівець (Черешнюк та ін., 2018).

Методами податкової оптимізації податкового навантаження на підприємство можуть бути:

1) перехід до спрощеної системи оподаткування від загальної;
2) використання податкових пільг;
3) застосування податкових канікул;
4) виважені рішення щодо укладання договорів;
5) контроль за формуванням облікової політики.

Якщо говорити про податок на прибуток, то рекомендуємо підприємствам гнучко працювати з грошовими потоками, оптимізувати доходи і збільшувати витрати на виважені цілі.

Орищин Т. зазначає, що існує ряд можливостей для отримання податкової економії, а саме: зменшення податку на нерухоме майно, зменшення податку на прибуток і податку на додану вартість. Автор відмічає, що до шляхів податкової економії відносять синтез загальної і спрощеної системи оподаткування, визначення сум податків на майбутні періоди, використання договорів лізингу, впровадження оптимізаційних схем, вибір різних ставок і об’єктів оподаткування (Орищин, 2021).

Одним з інструментів покращення фінансового стану є здійснення фінансового контролінгу, що дозволяє зменшити рівень податкового навантаження. З метою впровадження системи фінансового контролінгу пропонуємо такі напрямки: 1) фінансове й стратегічне планування доходів та витрат; 2) фінансове прогнозування динаміки доходів та витрат майбутніх періодів; 3) здійснення управління фінансовими ризиками з урахуванням факторів зовнішнього впливу; 4) формування методів мінімізації ризиків та їх негативного впливу на фінансові показники діяльності; 5) впровадження актикризовової системи управління грошовими потоками; 6) раціональне використання ресурсів; 7) пошук шляхів зменшення кредиторської заборгованості з метою збільшення платоспроможності; 8) впровадження фінансового контролю з метою виявлення відхилень та їх коригування; 9) активізація інвестиційної діяльності; 10) здійснення оптимізації власних та залучених коштів на підприємстві; 11) здійснення податкового планування і розробка оптимальної фінансової стратегії з метою зменшення податкового

тиску; 12) використання податкових пільг для підприємства в умовах воєнного стану; 13) здійснення управління прибутком, пошук нових джерел фінансування через залучення грантів та інвестицій; 14) максимізація прибутку та його розподіл; 15) упровадження цифрових технологій шляхом автоматизації ведення бізнес-процесів.

Таким чином, фінансовий контролінг виступає важливим напрямком управління фінансами підприємства, оскільки в податковій політиці можуть будуватися нові можливості для податкового планування. В моделі окреслені цілі контролю, які мають вплив на підвищення рентабельності підприємства. Ключовими складовими напрямками контролю є планування і бюджетування операційного бюджету та встановлення планових показників на 2026-2028 рр. (рис. 4).

Адекватно організована система оподаткування є ключовою передумовою розвитку підприємництва та формування повноцінних ринкових суб'єктів. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення фінансової стабільності, рентабельності та ліквідності. Проте високий податковий тягар і неефективна податкова оптимізація ускладнюють ведення господарської діяльності, що негативно впливає на своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Як наслідок, несвоєчасна сплата податків підприємствами уповільнює надходження коштів до бюджету та гальмує їх подальший розподіл, що є особливо важливим на фоні зростання державного боргу України. В Україні державний борг перетворюється з переважно фінансової категорії на комплексну соціально-економічну та політичну проблему, що безпосередньо пов'язана з питаннями економічної безпеки держави. Управління та обслуговування державного боргу набувають особливої значущості в контексті поточних економічних процесів, зокрема з урахуванням обсягів міжнародної фінансової допомоги та складної макроекономічної ситуації, в якій перебуває Україна.

Водночас державний борг виконує й позитивну функцію, оскільки дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси, необхідні для фінансування державних інвестиційних програм і підтримання рівня внутрішнього споживання. Варто зазначити, що тенденція до зростання боргового навантаження характерна не лише для країн із перехідною економікою, але й для розвинених держав, що свідчить про глобальність цього явища.

У воєнний період, коли економіка функціонує в умовах надзвичайної напруги, особливого значення набуває системний аналіз боргових зобов'язань, що дозволяє не лише вчасно виявляти та мінімізувати фіскальні ризики, але й раціонально використовувати доступні фінансові ресурси для стимулювання економічного зростання (Mustetsa, 2025).

Досвід країн Європейського Союзу підтверджує усвідомлення негативних наслідків надмірної заборгованості. Деякі з них уже впровадили реформи, спрямовані на фіскальну консолідацію, тоді як інші лише розпочинають цей процес. Такі заходи зумовлені зростанням ризику фінансової

кризи, яка, зазвичай, супроводжується зниженням ВВП, зменшенням доходів населення, зростанням рівня безробіття та загальним уповільненням економічного зростання. Це створює додаткові фіскальні ризики для майбутніх поколінь, які матимуть обмежений доступ до капіталу.

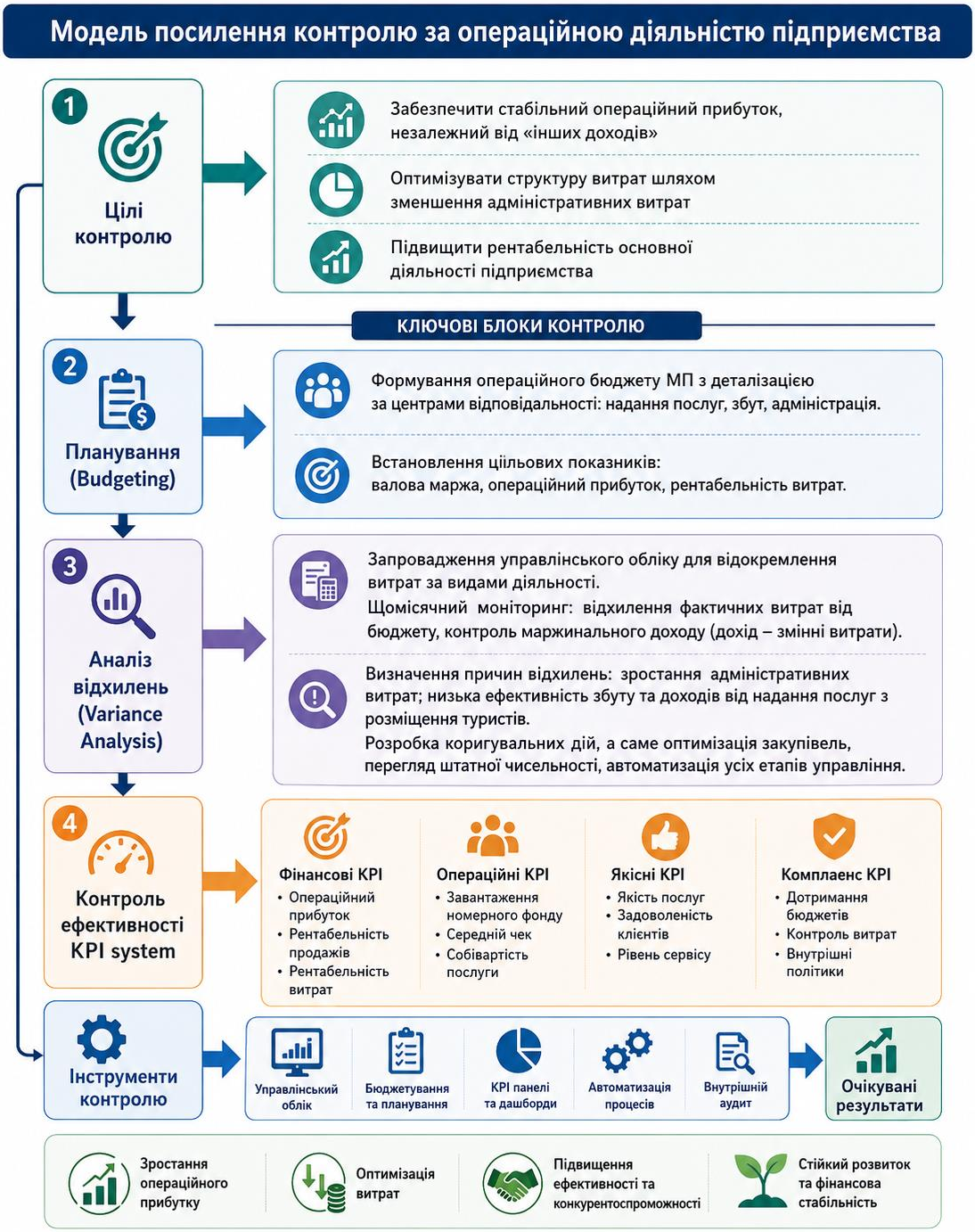


Рис. 4. Модель контролінгу операційної діяльності підприємства.
**Узагальнено та запропоновано автором.*

Висновки. Управління оподаткуванням підприємства в умовах війни передбачає комплексний підхід, що враховує як внутрішні фінансові потреби підприємства, так і зовнішні ризики та зміни економічного середовища. Зокрема, важливим є забезпечення фінансових ресурсів для реорганізації бізнесу та адаптації до нових ринкових умов і змін у демографічній карті України. Підприємствам рекомендується постійно здійснювати моніторинг фінансових ризиків та оцінювати можливості впровадження нових стратегій діяльності з урахуванням оптимального розподілу ресурсів у кризових умовах.

Оперативне планування стає необхідністю через швидкі зміни темпів господарювання, а використання міжнародних програм і грантів, а також нестандартних державних ініціатив дозволяє додатково підтримати фінансову стійкість бізнесу.

Підсумовуючи дане дослідження варто зазначити, що міжнародна податкова політика має велике значення. Вона спрямована на забезпечення рівних прав і обов'язків щодо оподаткування. Також враховує боротьбу з тінізацією (токенізацією) бізнесу та ухиленням від сплати податків, що важливо для досягнення цілей сталого розвитку та Європейської інтеграції.

Податкова система є ефективним інструментом на шляху досягнення цілей фіскальної стабільності і соціальної справедливості. Також звичайно мова йде про економічну стабільність та екологічну стійкість. Так чи інакше, але саме податки є основним джерелом доходів держави, які використовують для розвитку економіки і соціальної сфери України. Визначено, що податкова політика ґрунтується на мікроекономічному, фінансовому, стратегічному, макроекономічному та соціальному підходах. Усі підходи мають свої переваги та недоліки, тому рекомендуємо враховувати конкретну ситуацію та виважено обирати потрібний підхід.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що ефективне управління податковою політикою на підприємстві, у результаті оптимізації податкового навантаження, дозволить правильно спрямовувати вільні кошти та сприятиме покращенню конкурентоспроможності підприємств та їх післявоєнний розвиток.

Оптимізація податкової політики повинна здійснюватися виключно в межах чинного законодавства та базуватися на використанні легальних інструментів мінімізації податкового навантаження, ефективному управлінні витратами, застосуванні податкових стимулів та пільг, а також цифровізації облікових процесів. Важливу роль відіграє впровадження сучасних підходів до податкового контролінгу.

Отже, ефективно сформована та оптимізована податкова політика підприємства в умовах євроінтеграції виступає не лише інструментом зниження податкових ризиків, а й чинником підвищення інвестиційної привабливості, інтеграції у європейський економічний простір та забезпечення сталого розвитку підприємства.

References

Derii, V. A. (2022). *Orhanizatsiia obliku ta podatkove planuvannia* [Organization of accounting and tax planning]. West Ukrainian National University. http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45773

Drik, I., & Bielozertsev, V. (n.d.). Vyklyky suchasnoho menedzhmentu [Challenges of modern management]. *Innovation and Sustainability*, (1), 239–245.

Föste, W. (2021). Soziale Marktwirtschaft im Wandel der Zeit. *Gesellschaft, Wirtschaft, Politik (GWP)*, *70*(2), 233–244.

Holiash, I. D., Romaniv, S. R., & Chereshniuk, O. M. (2018). Podatkove planuvannia pidpryiemstva yak zasib zapobihannia pravoporushenniam [Enterprise tax planning as a means of preventing offenses]. *Infrastruktura rynku*, (18), 309–313. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf

Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel). (2013). *Economics Discussion Papers*, 2013–47. https://ideas.repec.org/p/zbw/ifwedp/201347.html

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Resolution No. 388 on expanding the capabilities of the Export Credit Agency (ECA) in the field of investment insurance. https://www.kmu.gov.ua

Koval, N. I., & Podolianchuk, O. A. (2023). Podatkovyi menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in modern realities: Theoretical and legal foundations]. *Efektyvna ekonomika*, (3). https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1280

Mustetsa, I. (2025). The enhancement of Ukraine's public debt management instruments within the context of a war economy. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 4(19), 208–216. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-17

Mustetsa, I. V., & Heorhiian, A. I. (2024). Osoblyvosti opodatkuvannia torhovelnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Taxation features of trade enterprises under martial law]. In *Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (pp. 21–22). European Open Science Space. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2663

Oryshchyn, T. M. (2021). Napriamy optymizatsii podatkovoho navantazhennia pidpryiemstv v konteksti podatkovoho planuvannia [Directions for optimizing the tax burden of enterprises in the context of tax planning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (25). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/314

Ramirez, P. A., & Levine, D. S. (2013). A review of the certainty effect and influence of information processing. *Economics Discussion Papers*, 2013–47.

Skasko, O., & Mohyla, I.-L. (2023). Teoretychni zasady podatkovoi polityky v Ukraini: pryntsypy, rivni ta modeli [Theoretical foundations of tax policy in Ukraine: Principles, levels, and models]. *Visnyk ekonomiky*, (3), 83–96. https://doi.org/10.35774/isnyk2023.02.083