

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>**ISSN**
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 65.012.8:336.221](045)

JEL Classification C49, D 81

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(33\).2025.341143](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.341143)

Oleksandr Svitovyi, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing,
Management and Business Administration

Svitlana Podzihun, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
PhD in Economics, Professor of the Department of Marketing, Management and
Business Administration

ПОДАТКОВИЙ РИЗИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

TAX RISK IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING SYSTEM

Анотація: У статті досліджено роль податкового ризику в системі управлінських рішень підприємств. Автори аналізують чинники, що впливають на волатильність податкових платежів, зокрема законодавчі зміни, технологічні трансформації та соціально-психологічні аспекти. Розглянуто модель «слизького схилу», яка поєднує довіру до податкових органів та їхню владу. Встановлено, що податковий ризик є багатовимірним явищем, яке впливає на інвестиційну поведінку компаній і потребує системного управління на рівні стратегічного менеджменту.

Abstract: This article investigates the multifaceted nature of tax risk and its role in shaping managerial decision-making in contemporary business environments. While tax risk management is still an evolving corporate function, its significance is growing rapidly due to legislative volatility, international regulatory convergence, digitalization of tax administration, and increasing societal and investor scrutiny. The paper conceptualizes tax risk as a multidimensional construct that includes financial, reputational, compliance, political, and personal liability dimensions, all of which can directly or indirectly influence a company's strategic direction and long-term resilience. Special attention is given to tax uncertainty arising from frequent legal amendments, administrative practices, and firm-specific operational factors, which together affect not only the predictability of tax obligations but also the level and structure of corporate investments.

The study explores how corporate responses to tax rules and rates depend on firms' expectations regarding profitability and their ability to offset losses through

tax mechanisms such as carrybacks and carryforwards. In this context, the research underscores that high tax rates do not necessarily suppress risk-taking; when governments provide adequate compensation mechanisms, higher rates may actually incentivize riskier investments. This has important implications for public policy, as the direct impact of tax regulation on investment decisions and its indirect influence through tax rates remain central to designing effective fiscal measures.

Furthermore, the article examines the interplay between economic and socio-psychological determinants of tax behavior, referring to the “slippery slope” framework, which integrates trust in and power of tax authorities to explain differences in compliance attitudes. The volatility of tax payments is shown to affect not only operational risk but also dividend policies and broader aspects of corporate governance. Based on these findings, the paper argues that tax risk management should be embedded at the strategic level, beginning with the identification of risks relevant to organizational concepts and objectives, supported by consistent evaluation systems and proactive communication with stakeholders. The article concludes with a call for further research on the behavioral and macroeconomic effects of corporate risk-taking under varying tax regimes, emphasizing the need for balanced tax policy reforms that align fiscal objectives with global competitiveness and sustainable economic growth.

Keywords: tax risk, tax audits, globalization, tax relations, management decisions, tax policy, information, audit

Ключові слова: податковий ризик, податкові перевірки, глобалізація, податкові взаємовідносини, управлінські рішення, податкова політика, інформація, аудит

Постановка проблеми.

Процес управління ризиками є одним з основних напрямів діяльності будь-якої організації. Функція управління ризиками у сфері оподаткування є відносно новою, але привертає все більше уваги вчених та практиків. Нині функція управління ризиками у сфері оподаткування зазнає все більшого тиску з багатьох джерел. Нові законодавчі зміни вимагають від бізнесу більшої прозорості та розкриття більш детальної інформації про свою діяльність, а отже, посилюють контроль з боку аудиторів. Водночас збільшення обсягу інформації, що вимагається податковими органами, більш агресивне застосування

податкового законодавства, технологічні зміни та посилення громадського контролю становлять серйозні виклики для бізнесу. В сукупності ці зміни сприяють зростанню актуальності податкового ризику в бізнес-контексті та збільшують схильність компаній до впровадження практик управління податковими ризиками, що виходять за межі податкового планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти формування й оцінювання податкового ризику, а також визначення його місця у системі управлінських рішень розглядаються у наукових працях

низки вітчизняних та зарубіжних дослідників.

У цьому контексті варто виокремити дефініцію податкового ризику, запропоновану О. Артюх, Л. Чернишовою та Д. Науменко, які визначали податковий ризик як ймовірність настання наслідків у вигляді фінансових та інших втрат суб'єктів податкових відносин, яка пов'язана з впливом зовнішніх та внутрішніх чинників на систему оподаткування [1].

В наукових працях, присвячених проблемам виникнення податкових ризиків та впливу цих процесів на показники діяльності суб'єктів господарювання, науковці наголошують на необхідності їх розгляду з двох боків: як з позицій держави, так і з позицій платника податків [2].

В. Таращенко, розглядаючи податковий ризик з позиції держави, тлумачить цей термін як ймовірність зменшення податкових надходжень до бюджету, зумовлену невизначеністю умов та кінцевого результату діяльності суб'єктів податкових правовідносин [3]. Для платників податків податковий ризик є впливовим регулятором діяльності, оскільки він безпосередньо впливає на величину виручки, витрат, розмір фонду оплати праці та кінцевий фінансовий результат діяльності певного підприємства. С. Бойко, О. Бец, О. Драган та О. Гаврик, досліджуючи концептуальні основи податкового ризику суб'єктів господарювання, трактують податковий ризик суб'єкта господарювання як «об'єктивне

явище його діяльності, що проявляється як можливість виникнення потенційної загрози понести втрати через суб'єктивну складову податкових відносин» [4]. Таке трактування, на думку авторів, дозволяє системно та комплексно враховувати природу цього ризику, оперативно розробляти заходи з мінімізації та нейтралізації його впливу.

Дослідження взаємозв'язку між податковим плануванням та податковим ризиком виявляє важливі аспекти корпоративної стратегії. Зокрема, S. Dyreng, J. Hoopes, P. Langetieg та J. Wilde [5] аналізують, як стратегічне розкриття інформації про дочірні компанії може впливати на податкові ризики, що свідчить про глибокий зв'язок між корпоративною стратегією та податковими наслідками. D. Donelson, J. Glenn та C. Yust [6] досліджують, чи пов'язана податкова агресивність із ризиком судових позовів, підкреслюючи, що певні стратегії податкового планування можуть призводити до збільшення юридичних ризиків для компанії.

Є. Масленніков [7] зосередив увагу на управлінні податками як інструменті корпоративного управління, досліджуючи його функції, завдання та вплив податкової політики на фінансову діяльність. Ключовим аспектом наукового дослідження автора є обґрунтування ролі управління податками та інструментів податкового планування у мінімізації податкових ризиків та підвищенні

конкурентоспроможності підприємств.

Н. Левченко та А. Песеукова у своїй статті обґрунтували необхідність виокремлення ризику податкового агента як окремої економічної категорії та здійснили ґрунтовну систематизацію методологічних основ моніторингу податкових ризиків у системі ризик-менеджменту, зосереджуючи увагу на процедурах оцінки та контролю [8]. Водночас питання практичної інтеграції кількісних показників ризику в конкретні управлінські рішення залишаються недостатньо розкритими.

Попри зростання кількості публікацій, присвячених проблематиці податкового ризику, проблеми управління податковими ризиками та їх впливу на кінцеві податкові наслідки залишаються малодослідженими. Потенційною причиною наявної прогалини є обмежене розуміння сутності податкового ризику. Наразі в науковій літературі ще не досягнуто консенсусу щодо його визначення та місця в системі прийняття управлінських рішень.

Мета дослідження (постановка завдання). Метою статті є систематизація й узагальнення теоретичних підходів щодо визначення місця податкового ризику в ієрархії прийняття управлінських рішень та факторів, що впливають на управлінську поведінку у сфері оподаткування.

Виклад основного матеріалу. Необхідність створення надійної системи, в межах якої всі види ризиків, пов'язаних з

комплаєнсом, можуть бути оцінені зіставним та повторюваним способом, є центральним елементом процесу оцінки та визначення пріоритетності ризиків. Рішення щодо прийнятності комплаєнс-ризиків та реагування на них мають ґрунтуватися на узгодженому наборі кількісних та якісних критеріїв.

Схильність до ризику є необхідною умовою економічного зростання. Хоча невеликі приватні підприємства зазвичай вважаються основним джерелом ризикованих інновацій, саме великі публічні компанії здійснюють приблизно від половини до двох третин усіх інвестицій приватного сектору, а ризикованість цих інвестицій позитивно корелює з ростом ВВП на душу населення [9]. Отже, схильність до ризику з боку великих, добре організованих компаній може мати значний макроекономічний ефект для держави.

Економічний ризик, невизначеність податкового законодавства та неточна обробка інформації можуть виникати в результаті будь-якої діяльності підприємства, а не лише через ухилення від оподаткування. Ці фактори створюють податковий ризик, оскільки вони призводять передбачуваної та непередбачуваної невизначеності щодо майбутніх наслідків оподаткування. Передбачувана невизначеність виникає, коли можна оцінити ймовірність майбутніх податкових наслідків, тоді як непередбачувана невизначеність виникає за умови,

коли унікальність ситуації вкрай ускладнює оцінку ймовірності майбутніх податкових наслідків [10].

Вплив системи оподаткування підприємств на рівень ризику залежить від встановлених законодавством правил і ставок оподаткування, а також від очікувань конкретних підприємств щодо можливості компенсації потенційних збитків. Дослідниками встановлено, що рівень ризику, який беруть на себе підприємства, позитивно корелює з періодом, протягом якого можливі втрати від цих ризиків можуть бути компенсовані. Ці результати свідчать про те, що податкова політика впливає на вибір компаніями інвестиційних проєктів. Вищі податкові ставки підвищують схильність до ризику компаній, які розраховують скористатися своїми податковими витратами, але мають незначний вплив на компанії з обмеженими можливостями компенсації витрат [11]. Отже, компанії по-різному реагують на зміни в податковій політиці залежно від своїх характеристик, зокрема попередньої та очікуваної майбутньої прибутковості.

Невизначеність щодо оподаткування є важливим фактором під час прийняття інвестиційних рішень та вибору місця для ведення бізнесу. Дослідження засвідчують, що податкова невизначеність була визнана більш важливим фактором, ніж рівень оподаткування.

За оцінками представників бізнесу, ключові чинники, що

визначають таку невизначеність у країнах з високим рівнем ВВП на душу населення, відображають характер податкової системи, зокрема її складність та часті законодавчі зміни. В країнах із середнім рівнем доходу основними джерелами невизначеності, як виявляється, є податкове адміністрування. Попри те, що спрощення податкової системи могло б суттєво розвантажити податкові органи в таких країнах, це є малоймовірним у найближчій перспективі з огляду на нові, надзвичайно складні реформи міжнародної податкової системи. Натомість у середньостроковому періоді більш вагома підтримка та додаткові ресурси для податкових органів у країнах з високим та нижчим середнім рівнем доходу можуть бути корисними для зменшення невизначеності. [12]

Оперуючи в рамках заданого рівня податкової невизначеності, управлінські рішення можуть впливати на волатильність податкових платежів. Наприклад, компанія може прийняти ризиковані або невизначені податкові позиції в одному році, які будуть переглянуті під час податкової перевірки в наступних роках. Якщо податківці поставлять під сумнів податкову позицію, яка згодом не буде підтримана судом, компанія може бути зобов'язана сплатити податки, пеню та штрафи.

Крім того, компанія може покладатися на тимчасові податкові вигоди, такі як короткострокові податкові відрахування або податкові пільги. Якщо такі податкові вигоди є нерегулярними

або обмежені в часі, вони зменшують податкові платежі в окремі роки, але призводять до збільшення податкових платежів у майбутньому.

Нестабільність податкових платежів може бути обумовлена факторами, що не залежать від компанії. Податкове законодавство регулярно змінюється, тому податкові позиції, прийняті у певному році, можуть втратити актуальність у майбутньому.

Крім причин суто податкового характеру, нестабільність податкових платежів часто зумовлюють фактори, не пов'язані з оподаткуванням. Оскільки всі доходи та витрати підприємства проходять через призму оподаткування, загальна бізнес-стратегія і рівень ризиковості діяльності впливають на волатильність податкових платежів. Відповідно, загальний операційний ризик визначає ступінь мінливості податкових платежів у часі.

Волатильність податкових платежів суттєво впливає на виплату дивідендів і збільшує рівень операційного ризику компанії. Зокрема, згідно з дослідженнями зарубіжних науковців, підвищення волатильності податкових платежів на одне процентне значення від стандартного рівня, спричиняє зниження ймовірності виплати дивідендів на 4,9 процентних пункти. Перехресний аналіз підтверджує: взаємозв'язок між нестабільністю податкових платежів та ймовірністю виплати

дивідендів залежить від ступеня важливості мотивації виплат для агентів. У компаніях, які акумулюють значні грошові кошти з податкових міркувань, цей зв'язок є менш вираженим [13].

В економічній теорії вважається, що особи максимізують свої прибутки шляхом раціональних рішень. Однак платники податків, які діють виключно в своїх егоїстичних інтересах і максимізують свою особисту вигоду, завдають шкоди суспільству. Якщо більшість або всі особи діють лише в контексті максимізації прибутків, вони не тільки шкодять іншим платникам податків, але й зрештою шкодять собі. Напруга між максимізацією індивідуальної вигоди та колективними інтересами породжує дилему соціального внеску [14].

Економічні чинники не завжди є визначальними при ухваленні рішень щодо оподаткування. Залежно від особистісних характеристик та конкретного контексту, соціально-психологічні детермінанти можуть відігравати більш значущу роль у процесі прийняття податкових рішень. У цьому контексті модель «слизького схилу», інтегрує економічні та соціально-психологічні аспекти поведінки платників податків [15]. Вона базується на двох ключових вимірах: довіра до податкових органів та влада податкових органів.

Під довірою розуміється переконання платників податків у доброзичливості та справедливості

податкових органів, що формується на основі ставлення до них, соціальних норм, сприйняття справедливості та якості наданих послуг. Влада, своєю чергою, визначається як здатність податкових органів виявляти та карати ухилення від сплати податків. Хоча довіра і влада можуть взаємодіяти, точна природа цієї взаємодії залишається недостатньо дослідженою.

Надмірна частота перевірок та надто суворі санкції можуть сприйматися платниками податків як прояв недовіри з боку держави, що, своєю чергою, може спричинити відповідну реакцію недовіри. Водночас влада може позитивно впливати на рівень довіри, якщо контрольні заходи розглядаються як інструмент забезпечення справедливості та дотримання суспільних норм. Термін «слизький схил» описує потенційну низхідну спіраль у поведінці платників податків, яка може виникнути за умов низького рівня довіри та слабкої влади. В таких випадках перевірки сприймаються як репресивна стратегія — аналог «поліцейських і грабіжників» — що ще більше підриває довіру до податкових органів.

Висновки. Отже, податковий ризик є багатовимірним конструктом, що включає фінансові, репутаційні, комплаєнс-ризики, політичні ризики та ризики персональної відповідальності.

В динамічному середовищі компанія повинна бути готовою протистояти ризикам, які впливають на її стратегічний

розвиток і, якщо їх не контролювати, загрожують її майбутній стійкості. Очевидно, що будь-який ризик для майбутньої стійкості вплине на здатність компанії управляти та покращувати дотримання податкового законодавства (комплаєнс). Управління податковими ризиками має починатися на рівні керівництва з виявлення ризиків, релевантних для концепції та стратегічних цілей організації. Ці ризики є частиною операційного середовища, і хоча багато з них пов'язані з рутинними аспектами організаційного управління, наприклад, обмеження корпоративних можливостей, деякі мають безпосередній вплив на комплаєнс, як от глобалізація світової економіки, яка руйнує структуру податкових взаємовідносин.

Для державних органів важливим є як прямий вплив податкового регулювання на інвестиції, так і його непрямий вплив через податкові ставки. Якщо уряд прагне заохотити ризикові інвестиції, доцільним заходом є збільшення строків перенесення податкових збитків, особливо це стосується перенесення на попередні періоди. Високі податкові ставки не обов'язково гальмують ризикові інвестиції. Якщо уряд пропонує достатні механізми компенсації збитків і компанії можуть ними скористатися, то вищі ставки можуть насправді заохочувати ризикові інвестиції підприємств. Безумовно, зміни податкових ставок та інших правил,

спрямованих на вплив на прийняття
ризиків, мають бути збалансовані з
фіскальними потребами та

питаннями глобальної
конкурентоспроможності.

References

- Artyukh, O., Chernyshova, L., Naumenko, D. (2022). Tax risks within the tax control system. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 9-10 (298-299), 50-55. doi: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-50-55> [in Ukrainian].
- Yaroshenko, I. (2022). Tax risks and their impact on the development of enterprises during the war period. *Economic Synergy*, (4), 180–189. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-14> [in Ukrainian].
- Tarashchenko, V. (2024). Theoretical and methodological approaches to the essence of tax risks and their classification. *Ukrainian Economic Journal*, 5, 125–128. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-22> [in Ukrainian].
- Boyko, S., Bets, O., Drahan, O., Havryk, O. (2024). Conceptual foundations of tax risk of business entities. *AIC Economics and Management*, 2, 88–96. doi: 10.33245/2310-9262-2024-193-2-88-96.
- Dyreg, S. D., Hoopes, J. L., Langetieg, P., Wilde, J. H. (2020). Strategic Subsidiary disclosure. *Journal of Accounting Research*, 58(3), 643–692. doi: <https://doi.org/10.1111/1475-679x.12308>.
- Donelson, D. C., Glenn, J. L., Yust, C. G. (2022). Is tax aggressiveness associated with tax litigation risk? Evidence from D&O Insurance. *Review of Accounting Studies*, 27, 519–569. doi: <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09612-w>.
- Maslennikov, Y. I. (2025). Tax management in the enterprise management system. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 24(1(59)), 40–61. doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330473](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473) [in Ukrainian].
- Levchenko, N., Peseukova, A. (2015). Systematization of methodological bases of tax risks monitoring in the system of tax risk management. *Sustainable Development of Economy*, (4(29)), 219–226. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/666> [in Ukrainian].
- Asker, J., Farre-Mensa, J., Ljungqvist, A. (2011). Comparing the investment behavior of public and private firms. (№ w17394). National Bureau of Economic Research. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17394/w17394.pdf.
- Neuman, S. S., Omer, T. C., Schmidt, A. P. (2020). Assessing Tax Risk: Practitioner Perspectives. *Contemporary Accounting Research*, 37(3), 1788–1827. doi: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12556>.
- Langenmayr, D., Lester, R. (2018). Taxation and corporate risk-taking. *The Accounting Review*, 93 (3), 237–266. doi: <https://doi.org/10.2308/accr-51872>.
- Devereux, M. P. (2022). What Creates Tax Uncertainty?: Evidence from Three Phases of a Cross-country Survey. University of Oxford, Saïd Business School, Centre for Business Taxation.
- Amberger, H. J. (2023). Volatility of tax payments and dividend payouts. *Contemporary Accounting Research*, 40(1), 451–487. doi: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12831>.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual review of psychology*, 31, 169–193. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001125>.
- Kirchler, E., Hoelzl, E., Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic psychology*, 29(2), 210–225. doi: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>.