

Облік і оподаткування

UDC 657:336.22

Шулик Ірина-Людмила Анатоліївна

здобувачка вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (PhD)

кафедри обліку та аналізу

Національного університету «Львівська політехніка»

Shulyl Iryna-Liudmyla

PhD Student of the Department of Accounting and Analysis of the Lviv

Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-3570-1654

**РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ
ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL FOR ADAPTIVE
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF AN ENTITY'S TAX
POLICY**

Анотація. Вступ. Перехід до ринкових умов, посилений глобалізацією та економічною нестабільністю, висуває нові вимоги до управління підприємствами. Державна податкова політика виступає потужним і мінливим фактором. Існуючі системи обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ) часто є статичними, ретроспективними та неготовими до таких викликів. Це створює «управлінський дисонанс»: керівництво потребує оперативної та прогнозної інформації, тоді як облікова система генерує її із запізненням. Ця невідповідність призводить до податкових ризиків та втрачених вигод, формуючи науково-практичну проблему розриву між динамікою фіскального середовища та статичністю інформаційного фундаменту підприємства.

Мета дослідження полягає у вирішенні цієї проблеми через розробку концептуальної моделі обліково-аналітичного забезпечення принципово нового, адаптивного типу. Модель має бути здатною не просто реагувати на зміни, а проактивно реконфігурувати свій функціонал, методологію та аналітичні інструменти.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці у сфері податкової політики, обліку та управління. Для досягнення мети використано комплекс методів: методи аналізу та синтезу (для виявлення проблеми «управлінського дисонансу» та формування базових вимог до моделі); системно-структурний метод (для проектування архітектури моделі як сукупності взаємопов'язаних елементів - «ядра», «надбудови», модулів та зворотних зв'язків); метод моделювання (для візуалізації та опису функціонування концептуальної моделі ОАЗ).

Результати. Запропоновано концептуальну модель адаптивного ОАЗ, що базується на чотирьох фундаментальних принципах: проактивності, модульності, варіативності та стратегічної відповідності. Архітектура моделі чітко розмежовує «Базове ядро ОАЗ» (що виконує стандартні ретроспективні функції) та нову проактивну «управлінську надбудову». Ця надбудова керується «Підсистемою стратегічного вибору», яка формалізує податкову політику підприємства, інтегруючи не лише фінансові дані, але й поведінкові фактори (схильність до ризику, податковий менталітет). Модель використовує гнучку систему спеціалізованих модулів (ТЦУ, комплаєнс, інвестиції тощо), які активуються залежно від обраної стратегії. Механізми зворотного зв'язку перетворюють ОАЗ з пасивного реєстратора на проактивний «інструмент симуляції», здатний надавати варіативну інформацію для відповідей на питання «що-як». Це дозволяє усунути «управлінський

дисонанс» та забезпечити адекватність інформаційної підтримки в умовах невизначеності.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на деталізацію організаційно-методичного механізму функціонування розробленої моделі, а також на її практичну апробацію на базі вітчизняних підприємств для підтвердження її ефективності та гнучкості в реальних умовах господарювання.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення (ОАЗ), податкова політика, адаптивна модель, концептуальна модель, управлінський дисонанс, проактивність, модульність, варіативність, стратегічна відповідність, поведінкові фактори.

Summary. *Introduction.* The transition to market conditions, amplified by globalization and economic instability, places new demands on enterprise management. State tax policy acts as a powerful and volatile factor. Existing accounting and analytical support systems are often static, retrospective, and unprepared for such challenges. This creates a «managerial dissonance»: management needs operational and forward-looking information, while the accounting system generates it with a delay. This mismatch leads to tax risks and missed opportunities, forming a scientific-practical problem of a gap between the dynamic fiscal environment and the static information foundation of the enterprise.

The purpose of the study is to solve this problem by developing a conceptual model of accounting and analytical support of a fundamentally new, adaptive type. The model must be capable not just of reacting to changes, but of proactively reconfiguring its functionality, methodology, and analytical tools.

Materials and methods. The theoretical basis of the research consists of scientific works in the field of tax policy, accounting, and management. To achieve the goal, a set of methods was used: methods of analysis and synthesis (to identify

the problem of «managerial dissonance» and form basic requirements for the model); a system-structural method (to design the model's architecture as a set of interconnected elements – «core,» «superstructure,» modules, and feedbacks); and modeling (to visualize and describe the functioning of the conceptual model).

The results. A conceptual model is proposed, based on four fundamental principles: proactivity, modularity, variability, and strategic alignment. The model's architecture clearly delineates the «Basic Core» (performing standard retrospective functions) from a new proactive «management superstructure». This superstructure is guided by a «Subsystem of Strategic Choice,» which formalizes the company's tax policy by integrating not only financial data but also behavioral factors (risk appetite, tax mentality). The model uses a flexible system of specialized modules (Transfer Pricing, compliance, investments, etc.) that are activated depending on the chosen strategy. Feedback mechanisms transform AAS from a passive recorder into a proactive «simulation tool» capable of providing variable information to answer «what-if» questions. This eliminates «managerial dissonance» and ensures the adequacy of information support under uncertainty.

Prospects. Further research should focus on detailing the organizational-methodical mechanism for the functioning of the developed model, as well as its practical approbation at domestic enterprises to confirm its effectiveness and flexibility in real business conditions.

Key words: accounting and analytical support, tax policy, adaptive model, conceptual model, managerial dissonance, proactivity, modularity, variability, strategic alignment, behavioral factors.

Постановка проблеми. Перехід до ринкових умов господарювання, посилений глобалізаційними викликами та поточною економічною нестабільністю, висуває фундаментально нові вимоги до системи управління вітчизняними підприємствами. В цьому контексті, державна

податкова політика виступає одним із найбільш потужних та водночас мінливих факторів зовнішнього середовища. Вона може кардинально змінювати свій вектор - від лібералізації та впровадження стимулів до посилення фіскального тиску чи запровадження ситуативних податкових режимів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика податкової політики та її інформаційного забезпечення є предметом активної наукової дискусії у працях багатьох вітчизняних вчених.

Теоретико-методологічні засади сутності «податкової політики» закладено у працях, які розглядають її з різних позицій: як інструмент державного регулювання (Євтушевська О. О., Лагодієнко Н. В., Іванченкова Л. В. [1]), стратегічний компонент (Соколовська А. М. [2]) , фінансовий механізм (Іванов Ю. Б., Тищенко В. Ф. [3]) та як систему управлінських заходів на мікрорівні (Короткова О. В. [4]).

Концептуальні аспекти формування податкової політики безпосередньо на підприємстві, її класифікацію та етапи реалізації досліджували такі науковці, як А. Загородній, І. Яремко, А. Крисоватий, А. Кізима [5-7]. Фундаментальні основи обліково-аналітичного забезпечення як ключової інформаційної основи управління закладено у працях А. Г. Загороднього, П. О. Куцика, І. Й. Яремка та Т. М. Безродної, А. М. Герасимовича [8-10].

Водночас, аналізуючи сучасний стан ОАЗ, низка авторів (зокрема А. М. Герасимович [10]) вказує на його суттєву обмеженість . На практиці досі домінує «традиційна» модель ОАЗ, основне завдання якої - ретроспективна фіксація фактів та підготовка регламентованої звітності для контролюючих органів, а не підтримка прийняття випереджувальних управлінських рішень. Ця система є уніфікованою та нездатною гнучко налаштовуватися під кардинально різні інформаційні потреби, які генерують різні моделі податкової політики. Крім того, на прийняття податкових рішень впливають

поведінкові аспекти, що досліджуються в рамках податкової психології (Гюнтер Шмольдерс) та необіхевіористських моделей, як-от S-O-R (Стимул-Організм-Реакція).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі на багатьох підприємствах системи обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ) часто виявляються неготовими до таких викликів. Будучи розробленими в умовах відносної стабільності, вони є переважно статичними, орієнтованими на ретроспективне відображення фактів господарського життя та підготовку регламентованої звітності. Така інерційність створює значний управлінський дисонанс: керівництво потребує оперативної, прогнозної та варіативної інформації для прийняття податкових рішень, тоді як облікова система генерує її із запізненням та у невідповідному форматі. Ця невідповідність призводить до суттєвих негативних наслідків: від зростання прямих податкових ризиків (штрафів, донарахувань) до втрачених вигод через нездатність своєчасно скористатися податковими пільгами чи оптимізаційними механізмами.

Таким чином, виникає науково-практична проблема, яка полягає у розриві між динамікою фіскального середовища та статичністю інформаційного фундаменту підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці принципово нової моделі ОАЗ - моделі адаптивного типу, що інтегрує зовнішні та внутрішні чинники, тобто у розробці концептуальних засад такої моделі, визначенні її ключових принципів побудови, архітектури та функціональних компонентів.

Зважаючи на мету, ключовими **завданнями дослідження** є обґрунтування проблеми «управлінського дисонансу», що виникає через розрив між динамікою фіскального середовища та статичністю ОАЗ, та формулювання чотирьох фундаментальних принципів побудови нової адаптивної моделі: проактивності, модульності, варіативності та стратегічної відповідності. Це включає розробку архітектури, що чітко

розмежовує «Базове ядро ОАЗ» та проактивну управлінську надбудову, визначення «Підсистеми стратегічного вибору» та обґрунтування необхідності інтеграції «поведінкових факторів», як-от схильність до ризику, та опис механізму функціонування, що перетворює ОАЗ з пасивного реєстратора на проактивний «інструмент симуляції».

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вчених у галузі обліку, аналізу, оподаткування та стратегічного управління. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових методів:

- Методи аналізу і синтезу - для ідентифікації недоліків існуючих статичних систем ОАЗ та обґрунтування необхідності переходу до адаптивної моделі.
- Системно-структурний метод - застосовано для проектування архітектури моделі як складної системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем («Базове ядро», «управлінська надбудова», «Підсистема стратегічного вибору») та модулів.
- Метод моделювання - для розробки та візуалізації концептуальної моделі, що відображає логіку її функціонування та інформаційні потоки.
- Принцип-орієнтований підхід - для формування фундаментальних засад моделі (проактивності, модульності, варіативності, стратегічної відповідності).

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні системи обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ) часто є статичними та орієнтованими на минулі події, що створює «управлінський дисонанс». Керівництву потрібна прогнозна та варіативна інформація, яку традиційний облік надати не в змозі. Це призводить до податкових ризиків та втрачених вигод.

Для вирішення цієї проблеми пропонується розробка адаптивної моделі ОАЗ. Її ключова відмінність - здатність не просто реагувати на зміни, а проактивно реконфігурувати свій функціонал.

Ця модель базується на чотирьох фундаментальних принципах:

1. Принцип проактивності. Це перехід від ретроспективного обліку до «випереджувального аналізу». Система має моніторити не лише чинні закони, але й індикатори майбутніх змін: законопроекти, судову практику та стратегічні документи уряду. Це дозволяє моделювати ризики до їхньої появи.
2. Принцип модульності. Архітектура ОАЗ складається з набору незалежних, але інтегрованих блоків (модулів), кожен з яких відповідає за специфічну ділянку (наприклад, ПДВ, ТЦУ, інвестиції). Коли держава змінює політику (наприклад, посилює контроль за ТЦУ), підприємство оновлює лише один конкретний модуль, а не всю систему. Це забезпечує швидкість реакції та знижує витрати.
3. Принцип варіативності. Надає можливість відповідати на питання «що-як». Модель має функціонал сценарного моделювання, дозволяючи прораховувати різні варіанти управлінських рішень до їх прийняття (наприклад, порівняти ефект від різних методів амортизації). ОАЗ перетворюється з інструменту реєстрації на «інструмент симуляції».
4. Принцип стратегічної відповідності. Встановлює, що архітектура ОАЗ має бути похідною від обраної підприємством податкової політики (агресивної, помірної, консервативної тощо). Наприклад, для агресивної моделі ОАЗ має бути юридично-захисним інструментом (пріоритет – модулі ТЦУ та судових спорів), а для інвестиційної – інструментом адміністрування пільг та стимулів.

Концептуальна модель (рис. 1) реалізує ці принципи, чітко розмежовуючи два рівні:

1. «Базове ядро ОАЗ». Це центральний блок, що продовжує виконувати стандартні ретроспективні функції: ведення обліку та формування регламентованої звітності. У новій моделі воно слугує фундаментальним джерелом даних.
2. Проактивна управлінська надбудова. Це новий елемент, що ініціюється «Підсистемою стратегічного вибору».

«Керуючим центром» всієї моделі є «Підсистема стратегічного вибору». Її ключова інновація полягає в тому, що вибір податкової політики ґрунтується не лише на фінансових даних з «Ядра», але й на врахуванні поведінкових факторів. Такі аспекти, як податкова психологія, схильність керівництва до ризику та податковий менталітет, стають ключовими детермінантами у прийнятті рішень.

На основі цього вибору, підсистема активує необхідні модулі в модульній архітектурі (реалізація принципу модульності та стратегічної відповідності).

Активовані модулі генерують кінцевий продукт – «проактивну, варіативну та стратегічно-орієнтовану інформацію». Це і є рішенням проблеми «управлінського дисонансу». Інформація надається у вигляді прогнозів (проактивність), сценаріїв «що-як» (варіативність) та аналітики для конкретної стратегії (стратегічна відповідність).

Модель є динамічною завдяки механізму зворотного зв'язку. Внутрішній цикл забезпечує саморегуляцію (рішення активують модулі), а зовнішній — постійний моніторинг змін у державній політиці для запуску нового циклу адаптації.

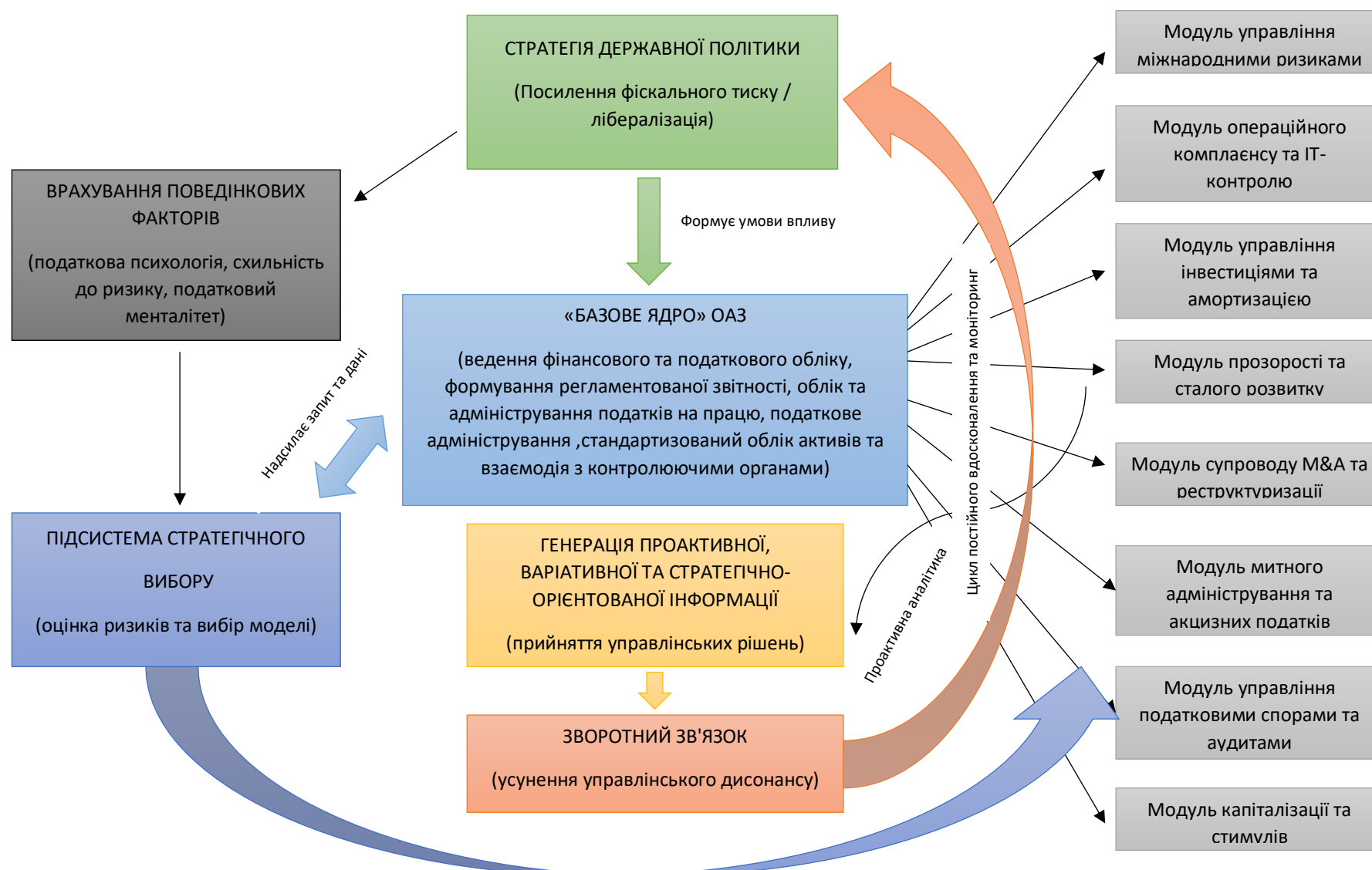


Рис. 1. Концептуальна модель адаптивного ОАЗ як інструмент реалізації податкової політики суб'єкта господарювання
Джерело: розробка автора

Таким чином, запропонована модель поєднує стабільне «Базове ядро» та гнучку «Підсистему стратегічного вибору», що враховує психологічний профіль керівництва. Це перетворює ОАЗ з пасивного реєстратора на проактивний інструмент симуляції, що усуває «управлінський дисонанс» та забезпечує адекватну підтримку рішень в умовах невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розроблена концептуальна модель є відповіддю на виклики динамічного фінансового середовища. Вона системно реалізує чотири ключові принципи - проактивності, модульності, варіативності та стратегічної відповідності. Завдяки чіткому розмежуванню фундаментального «Базового ядра» та адаптивної управлінської надбудови, що керується «Підсистемою стратегічного вибору», система набуває необхідної гнучкості.

Механізми зворотного зв'язку перетворюють ОАЗ з пасивного реєстратора фактів на проактивний «інструмент симуляції». Це, у свою чергу, дозволяє підприємству не просто реагувати на фінансові зміни постфактум, а й забезпечувати пряму, стратегічну відповідність обліково-аналітичної функції обраній податковій політиці. Таким чином, модель усуває ключову проблему «управлінського дисонансу», надаючи керівництву інструментарій для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

З огляду на отримані результати, перспективи подальших досліджень лежать у площині деталізації організаційно-методичного механізму функціонування розробленої концептуальної моделі. Наступними кроками є розробка логічної послідовності процесів та руху інформаційних потоків між елементами моделі, а також проведення практичної апробації запропонованої моделі (наприклад, шляхом експертного опитування або впровадження на пілотних підприємствах) для підтвердження її дієвості та вимірювання ефекту від її впровадження.

Література

1. Євтушевська О. О., Лагодієнко Н. В., Іванченкова Л. В. Податкова політика як складова державного податкового менеджменту. *Економічна наука*. 2022. С. 32–37.
2. Соколовська А. М. Основи теорії податків: навч. посібник. К., 2010. 326 с.
3. Іванов Ю. Б., Тищенко В. Ф., Найдено О. Є. та ін. Податкова система: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 408 с.
4. Короткова О. В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Загородній А. Г., Оліховський В. Я., Партин Г. О., Оліховська М. В. Навчальний посібник. 2-ге вид., без змін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. 216 с.
6. Яремко І. Інформаційна функція обліку і внутрішнього контролю в управлінні операційною діяльністю торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5947> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Крисоватий А. І., Кізима А. Я. Податковий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 304 с.
8. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку: колект. монографія / за ред. П. О. Куцика, І. Й. Яремка. Львів: ЛТЕУ, 2024. 450 с.
9. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10 (129), Ч. 2. С. 35–38.

10. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 13–16.

References

1. Yevtushevska, O. O., Lahodiienko, N. V., & Ivanchenkova, L. V. (2022). Tax policy as a component of state tax management [Podatkova polityka yak skladova derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu]. *Ekonomichna nauka*, 32–37 [in Ukrainian].
2. Sokolovska, A. M. (2010). *Fundamentals of tax theory* [Osnovy teorii podatkiv: navch. posibnyk]. Kyiv [in Ukrainian].
3. Ivanov, Yu. B., Tyshchenko, V. F., & Naidenko, O. Ye. (2018). *Tax system: textbook* [Podatkova systema: navchalnyi posibnyk]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].
4. Korotkova, O. V. (2013). Features of the formation of the enterprise's tax policy in modern economic conditions [Osoblyvosti formuvannia podatkovoï polityky pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh]. *Efektivna ekonomika*, (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743> [in Ukrainian].
5. Zahorodnii, A. H., Olikhovskyi, V. Ya., Partyn, H. O., & Olikhovska, M. V. (2024). *Textbook* [Navchalnyi posibnyk] (2nd ed.). Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian].
6. Yaremko, I. (2025). Information function of accounting and internal control in managing the operational activities of trade enterprises [Informatsiina funktsiia obliku i vnutrishnoho kontroliu v upravlinni operatsiinoiu diialnistiu torhovelnykh pidpriemstv]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5947> [in Ukrainian].

7. Krysovatyi, A. I., & Kizyma, A. Ya. (2004). *Tax management: textbook* [Podatkovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk]. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].

8. Kutsyk, P. O., & Yaremka, I. Y. (Eds.). (2024). *Accounting and analytical support for the management of economic systems: problems and ways of development: collective monograph* [Oblikovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu ekonomichnykh system: problemy i shliakhy rozvytku: kolekt. monohrafiia]. Lviv: LTEU [in Ukrainian].

9. Bezrodna, T. M. (2008). Accounting and analytical support of enterprise management: defining the essence of the concept [Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: vyznachennia sutnosti poniattia]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, 10(129), 35–38 [in Ukrainian].

10. Herasymovych, A. M. (2019). New tools for accounting and analytical support of modern enterprise management [Novi instrumenty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia suchasnym pidpriemstvom]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (7), 13–16 [in Ukrainian].