# ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Пуголовка Іллі Станіславовича на тему: «Управління взаємодією великих платників податків та держави в умовах цифрової трансформації», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

*(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту №* 14 *від «*10*» листопада* 2026 *р.)*

**1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямами науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача.** Актуальність дисертаційного дослідження Пуголовка Іллі Станіславовича, присвяченого управлінню податковими ризиками великих підприємств в умовах цифровізації податкового адміністрування, зумовлена комплексом взаємопов'язаних економічних, правових, технологічних та управлінських чинників. Зокрема, цифровою трансформацією податкових систем, посиленням контролю за діяльністю великих платників податків, ускладненням податкового законодавства, зростанням адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання, а також необхідністю забезпечення фінансової стійкості підприємств і збереження їхньої ринкової вартості в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

В умовах сучасного господарювання податкове адміністрування великих підприємств набуває нових характеристик, зумовлених переходом податкових органів до цифрових форматів взаємодії з платниками податків, автоматизацією контролю, розширенням електронного документообігу та запровадженням нових вимог до розкриття й передачі облікової інформації. За таких обставин традиційні підходи до організації податкової роботи, орієнтовані переважно на ведення обліку, підготовку звітності та виконання поточних законодавчих вимог, дедалі меншою мірою забезпечують належний рівень управління податковими ризиками. Особливої актуальності набувають питання своєчасного виявлення та оцінювання податкових ризиків, прогнозування податкових наслідків господарських операцій, оптимізації витрат на дотримання законодавства та формування ефективної системи внутрішнього податкового контролю.

Цифровізація податкового адміністрування, динамічність і складність податкового законодавства, посилення інформаційної взаємодії з контролюючими органами та необхідність адаптації бізнес-процесів до нових

регуляторних вимог формують потребу в переосмисленні податкового управління як невід'ємної складової системи корпоративного управління підприємством. Особливої актуальності зазначені питання набувають для великих платників податків, діяльність яких характеризується значними обсягами господарських операцій, складною організаційною структурою, масштабними інформаційними потоками та підвищеною увагою з боку податкових органів. За таких умов удосконалення організаційно-економічних і методичних засад управління податковими ризиками, розвиток цифрових інструментів податкового комплаєнсу та формування дієвих механізмів взаємодії з державними органами стають важливими передумовами забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності управління та збереження конкурентних позицій великих підприємств.

Дисертаційне дослідження Пуголовка Іллі Станіславовича виконувалося упродовж 2023-2026 рр. у межах підготовки здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». У зазначений період здобувач навчався в аспірантурі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, а з 01.04.2026 р. продовжив підготовку в Уманському національному університеті за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» третього рівня вищої освіти в порядку поновлення відповідно до наказу ректора № 1306 д/ф від 31.03.2026 р.

У межах науково-дослідної теми Уманського національного університету «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (державний реєстраційний номер 0121U112522) та Уманського державного педагогічного університету імені П. Тичини «Стратегічне проєктування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (реєстраційний номер 0123U101614). Розробки дисертаційного дослідження спрямовані на підвищення стійкості бізнес-середовища і зниження податкової невизначеності в умовах воєнного стану, рекомендовані для використання у практиці корпоративного податкового комплаєнсу великих платників податків.

**2. Мета дисертаційного дослідження** полягала в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації на основі розвитку організаційно-процесних підходів, удосконалення інформаційного забезпечення, превентивного управління податковими ризиками та підвищення результативності управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі послідовно вирішено такі завдання: узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та змісту корпоративного податкового менеджменту; розкрито особливості

статусу великого платника податків і визначено, які додаткові вимоги та витрати цей статус створює для управління підприємством; досліджено структуру і динаміку категорії великих платників податків в Україні та визначено управлінські наслідки набуття і втрати цього статусу для підприємства; оцінено стан інформаційно-технологічного забезпечення управління податковою діяльністю великих підприємств; проаналізовано партнерську взаємодію великих платників податків з державою та оцінено її інституційні обмеження в Україні; оцінено якість каналів податкової взаємодії з державою за даними планових перевірок, індивідуальних податкових консультацій і судових спорів та визначено пріоритети управління податковою невизначеністю великих платників податків; обґрунтовано організаційно-процесну модель управління податковою взаємодією підприємства, що визначає власника процесу, розподіл відповідальності між підрозділами та умови участі підприємства в режимах добровільної прозорості; удосконалено методичний підхід до превентивного управління податковими ризиками великих підприємств; розроблено науково-методичний підхід до оцінювання економічної ефективності та результативності управління податковою взаємодією великих підприємств із державою.

**3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій.** Дисертаційне дослідження Пуголовка Іллі Станіславовича відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності одержаних результатів. Чітке визначення об’єкта і предмета дослідження, логічне формулювання мети та послідовне вирішення поставлених завдань забезпечили комплексне розкриття теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації.

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується використанням законодавчих та нормативно-правових актів України, міжнародних стандартів та аналітичних звітів ОЕСР, Міжнародного валютного фонду, Світового банку, COSO і GRI 207, огляди аудиторсько-консалтингових компаній і аналітичних центрів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження становлять положення теорії менеджменту, системного, процесного, інституційного та ризик-орієнтованого підходів до управління підприємствами, що забезпечують комплексне дослідження організаційних, інформаційних та економічних аспектів взаємодії великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для уточнення

сутності корпоративного податкового менеджменту, визначення його місця в системі управління підприємством, систематизації функцій і методів управління податковою взаємодією з державою; *порівняльного, історико-логічного та інституційного аналізу* – для дослідження особливостей статусу великого платника податків, визначення його впливу на організацію податкового менеджменту підприємства та формування вимог до ресурсного забезпечення управлінських процесів; *економіко-статистичного аналізу, групування та структурно-динамічного порівняння* – для оцінювання складу, структури й динаміки категорії великих платників податків, виявлення її постійного ядра та змінної частини, обґрунтування диференційованих підходів до організації управління; *структурно-функціонального та порівняльного аналізу* – для оцінювання стану інформаційно-технологічного забезпечення податкового менеджменту підприємств, виявлення проблем інтеграції корпоративних інформаційних систем із цифровими сервісами державних органів та визначення напрямів удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів; *порівняльного та когортного аналізу* – для дослідження механізмів партнерської взаємодії великих платників податків із державою, оцінювання стійкості участі підприємств у вітчизняних програмах добровільного дотримання податкового законодавства та визначення інституційних обмежень розвитку партнерських відносин; *контент-аналізу, статистичного та матричного методів* – для оцінювання податкової невизначеності на основі аналізу індивідуальних податкових консультацій, планових перевірок і судових рішень, виявлення комунікаційних бар'єрів, формування матриці податкової вразливості та визначення пріоритетів управлінського реагування; *організаційного проєктування, структурно-функціонального моделювання* – для обґрунтування організаційно-процесної моделі управління податковою взаємодією підприємства, визначення конфігурації податкової функції, координації управлінських процесів і розподілу повноважень та відповідальності між структурними підрозділами; *ризик-орієнтованого аналізу та аналітичного моделювання* – для вдосконалення методичного підходу до превентивного управління податковими ризиками, визначення контрольних точок їх завчасного виявлення, обґрунтування використання цифрових технологій та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень; *економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу* – для розроблення науково-методичного підходу до визначення економічної ефективності та результативності управління податковою взаємодією підприємства, оцінювання ресурсних витрат, потенційних економічних результатів превентивного управління ризиками та доцільності впровадження запропонованих організаційних і цифрових рішень.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило системність дослідження, обґрунтованість одержаних наукових результатів та їх спрямованість на вдосконалення управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації.

**4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень.**

Наукова новизна результатів дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні прикладних організаційно-процесних і цифрових інструментів управління податковою взаємодією великих платників податків із державою на всіх етапах цифрового обміну даними, методологічного узгодження позицій і проходження контролю.

У роботі вперше розроблено двовимірну матрицю податкової вразливості великих платників податків, методичною основою якої є комплексне оцінювання результатів офіційної консультаційної та судової взаємодії підприємств із державою шляхом поєднання коефіцієнтів проблемності індивідуальних податкових консультацій і судового захисту платників податків. На відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на оцінювання фіскального навантаження, частоти перевірок і розміру податкових санкцій, запропонована матриця забезпечує диференційовану діагностику податкової невизначеності з урахуванням результативності попереднього узгодження податкової позиції та її подальшого судового захисту, що створює методичне підґрунтя для визначення пріоритетів управлінського реагування, вибору превентивних заходів і вдосконалення внутрішнього податкового контролю великих підприємств.

Удосконалено організаційно-процесну модель управління податковою взаємодією великих підприємств із державою, яка, на відміну від традиційних підходів до організації податкової діяльності, передбачає інтеграцію стратегічного, координаційного, операційно-регламентного та контрольно-аналітичного рівнів управління в єдиний процесний цикл із визначенням його власника, розподілом повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та використанням інформаційно-аналітичного забезпечення превентивного контролю. Запропонована модель поєднує операційно-звітний, консультаційно-превентивний і контрольно-спірний напрями взаємодії, забезпечує узгодженість управлінських процесів, своєчасне виявлення податкових ризиків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень; організаційний підхід до формування та ресурсного забезпечення податкової функції великих підприємств, який ґрунтується на диференційованому виборі організаційної конфігурації податкового менеджменту залежно від стійкості статусу великого платника податків, складності корпоративної інформаційної системи та характеру господарських операцій. На відміну від уніфікованих підходів до побудови обліково-податкових підрозділів, запропоновано поєднання

різних форм організації податкової функції, зокрема інсорсингу, аутсорсингу, косорсингу, централізованого та децентралізованого управління, із визначенням функціональних повноважень і відповідальності структурних підрозділів на основі матриці RACI, що створює передумови для раціонального використання управлінських ресурсів і підвищення узгодженості міжфункціональної взаємодії; методичний підхід до превентивного управління податковими ризиками великих підприємств, який, на відміну від традиційного контролю достовірності податкової звітності на завершальних етапах її формування, передбачає інтеграцію процедур завчасного виявлення ризиків у внутрішні інформаційні процеси підприємства. Підхід ґрунтується на відтворенні логіки автоматизованого податкового контролю в корпоративних ERP-системах, перехресній перевірці облікових даних із державними реєстрами, багаторівневій валідації інформації та використанні галузевих індикаторів і технологій штучного інтелекту, що забезпечує формування інформаційно-аналітичної основи для превентивного управлінського реагування та зниження податкової невизначеності; науково-методичний підхід до оцінювання економічної ефективності та результативності управління податковою взаємодією великих підприємств із державою, який, на відміну від підходів, орієнтованих переважно на оцінювання податкового навантаження та сукупних витрат на облікову діяльність, передбачає відокремлення витрат на податковий менеджмент від витрат на первинний бухгалтерський облік, урахування ресурсних витрат на впровадження цифрових рішень, економічних результатів запобігання податковим санкціям, скорочення витрат на врегулювання спорів і збереження ліквідності. Запропонований підхід поєднує монетарні та немонетарні критерії оцінювання, що дає змогу комплексно визначати результативність управлінських рішень і економічну доцільність удосконалення податкової взаємодії; методичний підхід до оцінювання комунікаційних бар'єрів у взаємодії великих платників податків із державою, який, на відміну від переважно нормативно-правового аналізу податкового консультування, ґрунтується на систематизації та кількісному оцінюванні результатів індивідуальних податкових консультацій за характером і повнотою наданих роз'яснень. Це дає змогу визначати проблемні напрями офіційної комунікації, оцінювати рівень інформаційної невизначеності та обґрунтовувати вдосконалення внутрішніх процедур підготовки податкових запитів і прийняття управлінських рішень.

Дістали подальшого розвитку: методичні положення щодо оцінювання структури та динаміки категорії великих платників податків, які, на відміну від традиційного дослідження цієї категорії як відносно сталої сукупності найбільших за обсягами доходу підприємств, передбачають аналіз міжперіодних змін її складу з виокремленням постійного ядра та змінної частини. Це дало

змогу встановити особливості формування категорії великих платників податків, визначити вплив критеріїв набуття відповідного статусу на її структурні характеристики та обґрунтувати диференційований підхід до організації податкового менеджменту підприємств залежно від стійкості їхнього статусу; науково-методичні положення щодо оцінювання механізмів партнерської взаємодії великих платників податків із державою, які доповнено підходом до визначення стійкості участі підприємств у програмах добровільного дотримання податкового законодавства на основі когортного аналізу та порівняння з міжнародною практикою кооперативного комплаєнсу. Це дозволило виявити інституційні обмеження вітчизняної моделі партнерства, обґрунтувати необхідність урахування нестабільності відповідного статусу під час прийняття управлінських рішень та визначити напрями використання відкритих індикаторів податкових органів у системі внутрішнього моніторингу ризиків підприємств; організаційно-методичні положення щодо інформаційно-технологічного забезпечення управління податковою взаємодією великих підприємств із державою, які доповнено систематизацією інформаційних потоків між корпоративними обліковими системами та державними цифровими сервісами, визначенням інфраструктурних ризиків і обґрунтуванням трирівневої схеми інтеграції даних із використанням вбудованих модулів ERP-систем, зовнішніх програмних посередників та внутрішніх процедур контролю якості інформації. Це створює організаційні передумови для забезпечення узгодженості інформаційних процесів, підвищення достовірності даних і вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень.

**5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.**

Основні результати дисертації опубліковано у 16 наукових працях загальним обсягом 7,25 д. а. (з яких особисто автору належить 5,89 д. а.), серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України та 9 публікацій апробаційного характеру у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, чітко визначено особистий внесок Пуголовка І.С. у формування наукових положень, методичних підходів і практичних результатів дисертаційного дослідження.

Повнота оприлюднення результатів дослідження забезпечує їх доступність для наукової спільноти та підтверджує наукову й практичну значущість проведеної роботи у сфері управління взаємодією великих платників податків із державою на основі організаційно-процесних підходів, цифрових інструментів і методів превентивного управління податковими ризиками.

**6. Список опублікованих праць за темою дисертації:**

***Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:***

1. Чвертко Л. А., Пуголовко І.С. Управління податковими ризиками підприємства через інструмент страхування. Економічний простір. 2024. № 189. С. 213–218. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-38 Особистий внесок здобувача: обґрунтовано підхід до передачі фінансового ризику невизначених податкових позицій страховій компанії в умовах блокування консультаційного каналу.

2. Чвертко Л. А., Пуголовко І. С. Виклики для функції податкового менеджменту в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-99. Особистий внесок здобувача: виявлено виклики цифровізації для корпоративної функції податкового менеджменту великих платників податків та систематизовано вимоги до облікових даних.

3. Пуголовко І. С. Вплив діджиталізації на стан податкового комплаєнсу підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 354-363. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.20.354-363

4. Puholovko I. Alternative Ways to Manage Cooperation in Tax Relations: Challenges of Digitalization and Tax Compliance. Economies' Horizons. 2024. № 2-3(28). С. 214—220. DOI: 10.31499/2616-5236.3(28).2024.310211

5. Пуголовко І. С. Можливості електронного аудиту в України та виклики трансформації даних для бізнесу. Економічні горизонти. 2024. № 4(29). С. 103–112 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315374

6. Пуголовко І. С. Роль аутсорсингу в управлінні податковими взаємовідносинами. Ефективна економіка. 2025. №7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.101

7. Пуголовко І. С. Цифрова трансформація податкових взаємовідносин як базова інфраструктура безпеки бізнесу. Економічні горизонти. 2025. №4(33). С. 193–203. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.347639

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Chvertko L., Puholovko I. Challenges of digital platforms implementation for cooperation of business and tax authorities. Economic Security in the Context of Systemic Transformations : international conference, December 7-8 2023, Chişinău. Chişinău: SEP ASEM, 2024. P. 127-130. URL: https://ase.md/files/conferinte/econsec/EconSec_Proceedings_2024.pdf Особистий внесок здобувача: розкрито організаційно-технологічні бар'єри впровадження цифрових платформ податкової взаємодії.

2. Чвертко Л. А., Пуголовко І. С. Важливість впровадження новітніх

інструментів взаємодії платника податків та контролюючого органу для проведення податкового аудиту. Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: матеріали XI Міжнар. наук. -практ. конф., м. Одеса, 17-18 жовт. 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. С. 239–242. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf Особистий внесок здобувача: проаналізовано вимоги до підготовки електронних облікових даних для проведення податкового аудиту.

3. Пуголовко І. С., Чвертко Л. А. Перспективи впровадження цифрових каналів взаємодії платників податків та держави. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 березня 2024 р. Харків: Держ. біотехнологічний ун-т., 2024. С. 416-419. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51222/1/conf-14-15-03-24-mater-417-420.pdf Особистий внесок здобувача: узагальнено напрями розвитку електронних сервісів комунікації платників податків із контролюючими органами.

4. Пуголовко І. С. Податкове консультування як механізм взаємодії платника податків та держави. Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф, м. Умань, 21 трав. 2024 р. Умань. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. 2024. С. 96-100. URL: https://urli.info/1pwYU

5. Пуголовко І. С. Податковий комплаєнс в епоху діджиталізації. Наука. Освіта. Молодь: зб. матеріалів XVI Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців, м. Умань, 30 квітня 2024 р. Умань. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. 2024. С. 178-180. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/stud_konferenzia/2024/1/69.pdf

6. Пуголовко І. С. Трансформація даних обліку в контексті цифрової взаємодії платників податків і держави. Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 5 груд. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 349-351. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/05/mpep_XVIII_2024.pdf

7. Пуголовко І. Взаємодія великих платників податків і держави в контексті змін цифрового середовища. Економіка і бізнес: нові реалії, технологічні тренди, цифрові інновації: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Львів-Ірпінь, 15 травня 2025 року). 2025. С. 389-393. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-konferentsii-15travnia-2025.pdf#page=389

8. Пуголовко І. С. Використання сучасних аналітичних інструментів у податковому адмініструванні великих платників податків. Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 112-114. URL:https://maup.com.ua/assets/files/news/naukovi-praci-maup_problemi-modernizacii-ukraini-4.pdf

9. Пуголовко І. С. Гібридна модель управління податковими ризиками підприємства в умовах цифровізації звітності. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : матеріали XVI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Умань, 22 жовт. 2026 р.). Умань : ВПЦ «Візаві», 2026. С. 164–167.

**7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.**

Результати дисертаційного дослідження мають вагоме теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає в розробленні науково обґрунтованих рекомендацій та прикладних інструментів удосконалення управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації, спрямованих на підвищення результативності управлінських процесів; удосконаленні організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення податкового менеджменту, завчасне виявлення податкових ризиків і раціональне використання ресурсів підприємств.

Практичне значення мають запропонована організаційно-процесна модель управління податковою взаємодією, яка може використовуватися під час формування та реорганізації податкових підрозділів великих підприємств, визначення функціональних повноважень і відповідальності учасників управлінських процесів; матриця вибору організаційної конфігурації податкової функції та розподілу відповідальності між структурними підрозділами; двовимірна матриця податкової вразливості, що забезпечує обґрунтування пріоритетів превентивного контролю за окремими напрямами оподаткування. Практичне використання запропонованих методичних підходів до аналізу індивідуальних податкових консультацій сприяє вдосконаленню процедур підготовки звернень до контролюючих органів та зниженню інформаційної невизначеності у взаємодії підприємств із державою.

Рекомендації щодо інтеграції процедур превентивного податкового контролю в корпоративні інформаційні системи можуть застосовуватися для автоматизації перевірки облікових даних, виявлення невідповідностей до подання податкової звітності та вдосконалення внутрішніх механізмів управління ризиками. Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання економічної ефективності та результативності управління

податковою взаємодією дає змогу обґрунтовувати доцільність організаційних змін і впровадження цифрових рішень з урахуванням витрат на їх реалізацію та очікуваних економічних результатів.

Окремі результати дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування в діяльності підприємств та освітньому процесі. Зокрема, у діяльності ТОВ «ЕПАМ ДІДЖИТАЛ» (довідка № 4711 від 26.10.2026) та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (довідка № 398 від 26.10.2026) враховано рекомендації щодо аналізу та попередньої перевірки запитів на індивідуальні податкові консультації, підготовки облікових даних для формування електронної звітності, а також використання відкритих державних інформаційних ресурсів для виявлення податкових ризиків.

У діяльності ТОВ «УАЙТ КОНСАЛТИНГ» використано підходи до систематизації результатів індивідуальних податкових консультацій, аналізу податкових ризиків із застосуванням технологій штучного інтелекту (довідка № 16 від 26.05.2026), а також апробовано алгоритми формування SAF-T, перевірки узгодженості показників та ідентифікації потенційних невідповідностей (довідка № 59 від 21.06.2024).

**8. Дотримання принципів академічної доброчесності.** Дисертаційне дослідження Пуголовка І.С. виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності, норм наукової етики та вимог законодавства у сфері авторського права. За результатами змістовного експертного оцінювання дисертації та аналізу звіту подібності не виявлено ознак академічного плагіату. Використані наукові положення, статистичні матеріали та результати інших авторів супроводжуються належними посиланнями на відповідні джерела.

У дисертації забезпечено належне використання раніше оприлюднених власних наукових результатів здобувача. Наукові публікації, зараховані за темою дисертації, виконано з урахуванням вимог щодо обґрунтованості результатів, дотримання принципів академічної доброчесності, відсутності самоплагіату та визначення особистого внеску здобувача у працях, виконаних у співавторстві, відповідно до пункту 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Результати експертного оцінювання засвідчують самостійність виконаного дослідження та належний рівень дотримання здобувачем академічної доброчесності. Порушень, які перешкоджали б подальшому розгляду дисертації та її представленню до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді, не встановлено.

**9. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення.** Дисертаційна робота Пуголовка Іллі Станіславовича є цілісним, логічно вибудуваним і структурно виваженим науковим дослідженням, у якому послідовно поєднано теоретичні узагальнення, аналітичне оцінювання та прикладні рекомендації щодо управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації.

Зміст дисертації сформовано за принципом послідовного нарощування наукових результатів. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади податкового менеджменту великих платників податків у системі їх взаємодії з державою, досліджено зміст, сутність та організаційні особливості податкового менеджменту підприємства, визначено специфіку статусу великого платника податків і його вплив на організацію податкового управління, а також проаналізовано структуру та динаміку категорії великих платників податків як чинника формування відповідної системи управління.

У другому розділі здійснено діагностику результатів податкової взаємодії підприємств зі статусом великого платника податків із державою, досліджено сучасний стан і проблеми інформаційно-технологічного забезпечення управління податковою діяльністю підприємств, проведено оцінювання особливостей партнерської взаємодії великих платників податків із державними органами, а також визначено рівень податкової невизначеності підприємств та її вплив на управління взаємодією з державою.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення організації та інструментів управління податковою взаємодією великих платників податків, розроблено організаційно-процесну модель управління податковою взаємодією підприємства, запропоновано цифрові інструменти превентивної ідентифікації податкових ризиків, а також здійснено оцінювання економічної ефективності та результативності превентивного управління податковою взаємодією великих платників податків і держави.

Така побудова забезпечує внутрішню узгодженість дослідження, логічність викладення матеріалу й аргументованість сформульованих висновків.

Мова та стиль викладення дисертаційної роботи відповідають вимогам академічної наукової комунікації. Текст характеризується логічністю, послідовністю, точністю формулювань, належним використанням управлінської, економічної термінології, а також дотриманням норм сучасної української наукової мови. Теоретичні положення, аналітичні результати, методичні підходи та практичні рекомендації викладено науково виважено, системно й доступно для фахівців у сфері менеджменту та управління розвитком підприємств.

Дисертаційна робота Пуголовка Іллі Станіславовича на тему «Управління взаємодією великих платників податків та держави в умовах цифрової

трансформації», подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент, оформлена відповідно до вимог ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». Дисертація відповідає вимогам пункту 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами). Оформлення дисертаційної роботи відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

За структурою, змістовим наповненням, рівнем теоретичного узагальнення та обґрунтованістю висновків дисертаційна робота є завершеним кваліфікованим науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методичному рівні.

У роботі обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації на основі розвитку організаційно-процесних підходів, удосконалено інформаційне забезпечення, превентивного управління податковими ризиками та підвищення результативності управлінських рішень.

**10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.** Дисертаційна робота Пуголовка Іллі Станіславовича на тему «Управління взаємодією великих платників податків та держави в умовах цифрової трансформації» загалом заслуговує позитивної оцінки. Водночас окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення або ширшого обґрунтування. Наведені зауваження не впливають на загальну наукову цінність, завершеність і практичну значущість роботи, однак окреслюють можливі напрями подальшого розвитку запропонованих автором наукових положень:

1. Під час побудови аналітичної вибірки судових рішень у спорах великих платників податків (табл. 2.16, підрозділ 2.3) автор на четвертому етапі очищення масиву відсіяв 7 573 записи щодо зупинення (блокування) реєстрації податкових накладних і розрахунків коригування в ЄРПН, що становить понад половину масиву, сформованого після попередніх етапів очищення (14 308 записів), і близько третини первинної вибірки. Водночас у підрозділі 3.3 у формулі розрахунку чистого економічного ефекту превентивного податкового менеджменту (формула 3.1) запобігання блокуванню податкових накладних правомірно враховано як ключовий чинник збереження ліквідності оборотного капіталу. Робота виграла б від додаткового пояснення в підрозділі 2.3 мотивів виключення спорів щодо СМКОР з основної судової вибірки (зокрема з огляду на

їх масовий доперевірочний характер) при збереженні їхньої ваги в контурі фінансової ефективності розділу 3.

2. У підрозділах 1.1, 2.3 та 3.1 автор пропонує розглядати страхування податкових ризиків та невизначених податкових позицій як дієвий ринковий інструмент трансферу фінансового ризику в умовах, коли консультаційний канал ДПС (ІПК) фактично заблокований формальними відмовами. Погоджуючись із перспективністю такого підходу у світовій корпоративній практиці, зазначимо, що в дисертації варто було б ширше окреслити поточні інституційні обмеження українського страхового ринку щодо покриття публічно-правових фіскальних донарахувань і штрафних санкцій та уточнити, для яких саме категорій великих платників податків (зокрема учасників міжнародних груп компаній або сторін угод M&A) цей інструмент є практично доступним на сучасному етапі.

3. Під час діагностики каналів взаємодії з державою у підрозділі 2.3 вибірку судових рішень (5 117 епізодів) сформовано суворо за кодами ЄДРПОУ 924 великих платників податків, тоді як текстовий аналіз індивідуальних податкових консультацій (табл. 2.13–2.14, 23 940 записів) здійснено за суцільним масивом Єдиного реєстру ІПК, який через законодавчу знеособленість охоплює також запити малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Хоча під час побудови підсумкової Матриці податкової вразливості ВПП (рис. 2.10) автор коректно згрупував лише профільні для великого бізнесу податки, у тексті підрозділу 2.3 варто було б чіткіше застерегти про методологічний перехід від загального масиву реєстру ІПК до профільних податкових напрямів великих підприємств.

4. У висновку до підрозділу 1.1 зазначено, що власної програми кооперативного комплаєнсу для великих платників податків в Україні наявні джерела не фіксують. Водночас підрозділ 1.2 описує формування в Україні елементів кооперативного комплаєнсу та інститут комплаєнс-менеджера, а в підрозділі 2.2 з моделями ОЕСР порівнюється Перелік платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства.

5. У підрозділі 1.2 (рис. 1.3) автор коректно зазначає, що положення статті 55 Господарського кодексу України наведено в редакції, чинній до 28.08.2025 р., тобто до дати втрати кодексом чинності відповідно до Закону України № 4196-IX. Водночас в анотації, тексті підрозділу 1.2 та загальних висновках збережено формулювання про «паралельне функціонування трьох неузгоджених дефініцій» масштабу суб’єкта господарювання в теперішньому часі. На мою думку, доцільно було б чіткіше акцентувати, що з вересня 2025 року відповідна нормативна ситуація трансформувалася в колізію між чинними критеріями Податкового кодексу України та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Таке уточнення посилило б часову коректність

нормативного аналізу та додатково підкреслило актуальність авторської пропозиції щодо гармонізації критеріїв сегментації великого бізнесу.

6. В анотації та Додатку А наведено 7 статей здобувача у наукових фахових виданнях України категорії «Б», які розкривають основні наукові результати дисертації. Разом із тим під час характеристики публікацій у вступі та безпосередньо у списку використаних джерел процитовано лише частину з них. Зокрема, у підрозділах 2.1, 2.3 та 3.1 доцільно було б додати прямі бібліографічні посилання на фахові статті автора 2024–2025 рр., присвячені можливостям електронного аудиту та трансформації даних бізнесу, управлінню податковими ризиками через інструмент страхування та цифровій трансформації податкових взаємовідносин як інфраструктурі безпеки бізнесу. Така синхронізація переліку публікацій, основного тексту та списку використаних джерел відповідно до вимог МОН України посилила б формальну цілісність рукопису й наочніше засвідчила б апробацію авторських результатів.

7. У підрозділі 1.3 (табл. 1.3) під час розрахункового відтворення чисельності великих платників податків на 2024–2025 роки кількість банківських установ прийнято незмінною на рівні офіційного реєстру 2022 року – 30 одиниць. Такий підхід пояснюється особливостями подання банками фінансової звітності за правилами Національного банку України поза загальним масивом Держстату. Водночас, з огляду на запровадження у 2023–2025 роках підвищених ставок податку на прибуток банків, кількість банківських та небанківських фінансових установ, які могли перевищити встановлений податковий поріг у 1,5 млн євро, об’єктивно могла змінитися. У зв’язку з цим доцільно було б окреслити межі можливої похибки такого припущення та оцінити його вплив на загальну чисельність категорії великих платників податків.

8. Відповідно до підпункту 14.1.24 Податкового кодексу України, критерієм віднесення підприємства до категорії великих платників податків є, зокрема, обсяг сплачених до Державного бюджету України податків і зборів (без урахування митних платежів) за чотири послідовні квартали. Водночас форми № 2 і № 3 фінансової звітності безпосередньо не містять такого показника. Оскільки висновок автора про провідну роль податкового критерію ґрунтується на його розрахунковому відтворенні, у роботі варто було б чіткіше зазначити, який саме рядок фінансової звітності використано як наближений показник, чи відображає він нараховані або фактично сплачені податки, а також чи враховує місцеві податки. Додаткове пояснення можливого напряму зміщення оцінки – завищення або заниження кількості підприємств, які відповідають відповідному критерію, – посилило б методичну прозорість і відтворюваність отриманих результатів. Доцільно було б уже в підрозділі 1.1 зробити коротке застереження про те, що в Україні відсутня договірна модель кооперативного комплаєнсу,

проте існує її квазіаналог, який детально проаналізовано в підрозділі 2.2. Це забезпечило б наскрізність лінії аргументації..

Наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів подальшого розвитку авторських положень та не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, його наукової новизни, теоретичної обґрунтованості й практичної цінності.

**11. Загальний висновок.** Дисертаційне дослідження, виконане Пуголовком Іллею Станіславовичем на тему «Управління взаємодією великих платників податків та держави в умовах цифрової трансформації», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації на основі розвитку організаційно-процесних підходів, удосконаленні інформаційного забезпечення, превентивного управління податковими ризиками та підвищенні результативності управлінських рішень.

Дисертацію викладено логічно, послідовно та відповідно до вимог наукового стилю. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, а основні наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Сформульовані положення наукової новизни є обґрунтованими, узгоджуються зі змістом дослідження та відображають його теоретичні, методичні й прикладні результати.

Мету, об’єкт, предмет і завдання дослідження сформульовано чітко, науково коректно та взаємоузгоджено. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, що підтверджується теоретико-методичним обґрунтуванням та розробленням практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації на основі розвитку організаційно-процесних підходів, удосконалення інформаційного забезпечення, превентивного управління податковими ризиками та підвищення результативності управлінських рішень. Запропоновані результати мають теоретичне і практичне значення та створюють підґрунтя для підвищення гнучкості, стійкості й результативності управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації.

Структура та зміст дисертаційної роботи забезпечують повне й системне розкриття обраної теми. Наукові положення, висновки та рекомендації є аргументованими, достовірними й відзначаються належним рівнем наукової новизни. Основні результати дослідження оприлюднено у наукових публікаціях,

апробовано під час наукових заходів та впроваджено у практичну діяльність підприємств, що підтверджує їх наукову цінність і прикладну спрямованість.

На підставі аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій, у яких висвітлено її основні результати, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту Уманського національного університету (протокол № 10 від 10.11.2026 р.) встановлено, що Пуголовко Ілля Станіславович здобув належний рівень теоретичних знань, відповідних умінь, навичок і компетентностей, необхідних для самостійного проведення наукових досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент», а виконана ним дисертація на тему «Управління взаємодією великих платників податків та держави в умовах цифрової трансформації» є завершеною самостійною науковою працею, у якій одержано нові науково обґрунтовані результати, що забезпечують розв'язання актуального наукового завдання у сфері менеджменту та управління взаємодією великих платників податків із державою в умовах цифрової трансформації.

Дисертаційна робота та наукові публікації, у яких висвітлено її основні результати відповідають спеціальності 073 Менеджмент та вимогам п. 6, 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 № 44 (зі змінами) і може бути рекомендована до подання до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Головуючий на розширеному засіданні**
кафедри менеджменту
Уманського національного університету,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту **Олександр ШКОЛЬНИЙ**

Підпис Олександра Школьного
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
Вікторія Гарнега
12.11. 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ *
ДЛЯ ДОКУМЕНТІВ 00493787