

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ В ПРОВАДЖЕННІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

### COMPLEX TAX MANAGEMENT SYSTEM AS AN INNOVATIVE TECHNOLOGY IN ENTERPRISES FINANCIAL POLICY

Статтю присвячено встановленню особливостей комплексної системи податкового менеджменту як інноваційної технології в провадженні фінансової політики підприємств. Визначено принципи і методи податкового менеджменту в діяльності організації. Установлено, що комплексна система податкового менеджменту заснована на всебічному і комплексному аналізі умов функціонування підприємства, що дає змогу забезпечувати зростання чистого прибутку господарюючого суб'єкта. Особливу увагу приділено питанню функціональних обов'язків і відповідальності економічних служб підприємства у сфері податкового менеджменту. Зазначено, що заходи податкового менеджменту необхідно здійснювати на кожному етапі діяльності організації, у повній відповідності з нормами і вимогами податкового, цивільного і трудового законодавства. За результатами дослідження встановлено, що податковий менеджмент у рамках комплексної системи повинен регулювати не тільки розрахунки і здійснювати контроль над здійсненням податкових зобов'язань, а й планувати податкове навантаження і виконувати функції з управління податковими ризиками.

**Ключові слова:** податковий менеджмент, комплексна система, податкові ризики, підприємство, податкове навантаження.

менеджмента как инновационной технологии в проведении финансовой политики предприятий. Определены принципы и методы налогового менеджмента в деятельности организаций. Установлено, что комплексная система налогового менеджмента основана на всестороннем и комплексном анализе условий функционирования предприятия, что позволяет обеспечивать рост чистой прибыли хозяйствующего субъекта. Отдельное внимание уделено вопросу функциональных обязанностей и ответственности экономических служб предприятия в сфере налогового менеджмента. Указано, что меры налогового менеджмента необходимо осуществлять на каждом этапе деятельности организации, в полном соответствии с нормами и требованиями налогового, гражданского и трудового законодательства. По результатам исследования установлено, что налоговый менеджмент в рамках комплексной системы должен регулировать не только расчеты и осуществлять контроль над осуществлением налоговых обязательств, но и планировать налоговую нагрузку и выполнять функции по управлению налоговыми рисками.

**Ключевые слова:** налоговый менеджмент, комплексная система, налоговые риски, предприятие, налоговая нагрузка.

УДК 336.221

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-23>

**Супруненко С.А.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Університет державної фіскальної  
служби України

**Suprunenko Svitlana**

University of State Fiscal Service  
of Ukraine

Статья посвящена установлению особенностей комплексной системы налогового

*The article is devoted to establishing the features of an integrated tax management system as an innovative technology in the conduct of financial policies of enterprises. The author defines the principles and methods of tax management in the activities of organizations. It is separately indicated that a systematic approach to tax management involves the study and forecasting of changes external environment in order to increase the net profit remaining in the enterprise after tax payments. To give systematic tax management, one must start from the principle of integration of this process into the overall enterprise management system. It has been established that a comprehensive tax management system is based on a comprehensive and comprehensive analysis of the operating conditions of the enterprise, which allows for the growth of the net profit of an economic entity. Special attention is paid to the issue of functional duties and responsibilities of enterprise services in the field of tax management. So, when managing taxes, financial cases establishes the tax period and the optimal time for the business entity transfer payments to the budget. Procurement and Sales Specialists prevention of financial loss risks, cash flow related enterprises. Accounting should provide timely and complete fulfillment of tax obligations and the development of accounting policies that ensure tax optimization load. The legal department is entrusted tasks of conducting legal expertise of business contracts and tax assessment the consequences of their implementation. The coordination of the various services of the enterprise, aimed at maximizing net profit, lies with the economic department. It is indicated that tax management measures should be implemented at each stage of the organization's activities, in full accordance with the norms and requirements of tax, civil and labor legislation. According to the results of the study, it was established that tax management within the framework of an integrated system should regulate not only settlements and monitor the implementation of tax obligations, but also plan the tax burden and perform tax risk management functions.*

**Key words:** tax management, integrated system, tax risks, enterprise, tax burden.

**Постановка проблеми.** Діяльність, пов'язана з оподаткуванням, здійснюється як на рівні держави, так і на рівні окремої організації. Це породжує особливості податкового виробництва в масштабах держави і в рамках окремих господарюючих суб'єктів. Податковий менеджмент, який організовується на всіх названих рівнях, може бути протиставлений ухиленню від сплати подат-

ків, приховуванню доходів або незаконному використанню пільг, якщо він спирається на чинне податкове законодавство, теоретичні та методологічні розробки і методики розрахунку податкових ризиків і оцінку ефективності податкового планування. Для кожної організації, яка має намір організувати податковий менеджмент із метою розширення сфери можливостей реалізації функцій

управління податками стає важливим освоєння його цілей, завдань, методів і принципів.

У практиці господарюючих суб'єктів робота з податками зводиться переважно відповідно до положень Податкового кодексу їх розрахунку і своєчасного перерахування сум платежів до державного бюджету [6, с. 28]. Критеріями результативності такого менеджменту є недопущення прострочень платежів, викликаних нестачею коштів на розрахунковому рахунку, а також запобігання ризикам фінансових утрат від економічних санкцій податкових органів. Під час використання даного підходу упускається можливість максимізації чистого прибутку, що залишається у підприємства після сплати податків.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У ході дослідження автором були вивчені та проаналізовані праці таких вітчизняних науковців, як О.В. Грачов [3], В.Я. Князькова [5], Т.О. Меліхова [7], Ю.М. Полонська [9], Л.К. Сергієнко [5] та деяких інших. У ході опрацювання наукових доробків провідних вітчизняних учених у сфері податкового менеджменту ми дійшли висновку, що податковий менеджмент не замикається на вирішенні виключно оперативних проблем, що виникають у ході поточної діяльності, а набуває системного характеру, що забезпечує дотримання основоположних принципів організації і функціонування суб'єкта господарювання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей інноваційних технологій податкового менеджменту в провадженні фінансової політики підприємств.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Податковий менеджмент є системою принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів податкової діяльності організації [8, с. 120]. Будучи складовою частиною фінансового менеджменту, податковий менеджмент, не маючи самостійного характеру, чинить істотний вплив на прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності, оскільки мета у них одна, а відмінності проявляються тільки в завданнях і методах досягнення основної мети.

Як основний напрям податковий менеджмент визначає досягнення довгострокових цілей за допомогою ефективного налагодження процесу оподаткування. У цьому процесі головним є управління податковими потоками, які здійснюють свій рух унаслідок реалізації податками своїх функцій.

Податковий менеджмент забезпечує зниження податкового ризику і підвищення прибутковості різних вкладень; аналізує стан податкових потоків; домагається оптимізації податкового навантаження на організацію; здійснює податкове планування; прогнозує податкові виплати; проводить

оцінку ефективності податкової політики; забезпечує податкове регулювання та ін.

Принципи податкового менеджменту розглядаються нами як представлені в комплексі та у взаємозв'язку правила управлінської діяльності, дотримання яких дає змогу отримати максимальний ефект у збільшенні розмірів чистого прибутку підприємства.

Для додання управлінню податками системного характеру слід виходити з принципу інтегрованості даного процесу в загальну систему управління підприємством. Наявність даної вимоги зумовлена тим, що у сфері діяльності господарюючого суб'єкта будь-які управлінські рішення здійснюють прямий або опосередкований вплив на бази оподаткування. При цьому можуть бути порушені декілька податкових баз, а мультиплікаційний ефект виявиться нижче очікуваного.

Управління податками, як і всією економікою підприємства, повинно здійснюватися системно. За комплексного податкового менеджменту оцінку рівня і динаміки податкового навантаження на доходи підприємства слід проводити з урахуванням чинників, які одночасно (а в низці випадків різноспрямовано) впливають на елементи оподаткування: податкову базу, ставки податків, строки їх сплати в бюджет, пільги.

Особливу значущість в оподаткуванні суб'єктів господарювання має зовнішнє середовище, яке часто відрізняється нестабільністю. Податковому менеджменту варто адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов господарювання, попереджаючи ризики можливих утрат або недоотримання вигоди [2, с. 15]. Тому ще одним основоположним принципом організації даного процесу повинна бути гнучкість. Динамічне управління податками забезпечує захист фінансів від негативного впливу зовнішніх чинників.

Управління податками на підприємстві необхідно здійснювати в системному порядку, слідуючи основним принципам податкового менеджменту. Даний процес повинен бути зорієнтований на виконання конкретного завдання – максимізації фінансових результатів із використанням податкового складника.

З урахуванням змісту і принципів управління податковими потоками формуються цілі і завдання податкового менеджменту на рівні організації.

Мета податкового менеджменту полягає у виборі такої податкової політики, яка б супроводжувалася найменшим податковим ризиком. Фундаментальними завданнями податкового менеджменту виступають удосконалення податкової політики, облікового процесу, зниження рівня оподаткування, дотримання графіка податкових платежів. Поставлені завдання вирішуються з урахуванням здійснення податковою службою функцій податкового планування, прогнозування, обліку й

аналізу, організації поточних податкових розрахунків і платежів до бюджету. На сучасному підприємстві роль податкового менеджменту незаперечна, і завдання податкової служби полягає у тому, щоб об'єднати всі його складові частини в єдину ефективну систему для досягнення цілей організації. Завдання управління податками розрізняються залежно від того, ким вони поставлені – державними органами або керуючими органами підприємств.

Динамізм та оперативність системи управління податками ґрунтуються на детальному аналізі всіх елементів оподаткування, їх взаємозв'язків і взаємозалежностей [10, с. 65]. Тільки сумарний результат може служити основою для прийняття конкретних дій із регулювання економіки підприємства, спрямованих на зниження податкового навантаження в поточному періоді і в перспективі. Іншими словами, системність в управлінні податками означає облік усіх їхніх елементів у динаміці, а також гнучке регулювання податкових відносин за змін ринкової ситуації і неодмінне дотримання їх до досягнення стратегічних цілей.

Системне управління податками, засноване на всебічному і комплексному аналізі умов функціонування підприємства, може бути досить ефективним і забезпечувати зростання чистого прибутку господарюючого суб'єкта. Рівень покладеного на

нього податкового навантаження залежить від специфіки його господарсько-фінансової діяльності – методів постачання сировини й інших матеріальних цінностей, складу і структури виробничих витрат, умов збуту випущеної продукції.

В управлінні підприємством задіяні різні служби, рішення яких впливають на розміри податкових баз, суми і строки внесення платежів до бюджету. Тому комплексний підхід до справи оптимізації податкової системи вимагає скоординованих і цілеспрямованих дій усього керуючого персоналу, а також визначення меж відповідальності співробітників за податкові наслідки їхніх дій.

Зусиллями економічних служб підприємства розміри податкових платежів до бюджету можуть бути істотно скориговані. Перелік функціональних обов'язків згаданих служб наведено в таблиці.

Фінансовий відділ обґрунтовує вибір системи оподаткування з пропонованих Податковим кодексом варіантів і робить висновок про економічну доцільність її використання. Іншою важливою функцією фінансового відділу є встановлення податкового періоду та строків перерахувань платежів до бюджету. Одержуваний при цьому фінансовий ефект залежить від умов реалізації продукції і має вид тимчасового вивільнення з обороту оборотних коштів. За нестачі останніх, характерній для більшості вітчизняних підприємств, даний

Таблиця 1

**Функціональні обов'язки і відповідальність економічних служб підприємства у сфері податкового менеджменту (складено автором за результатами досліджень)**

Служби	Обов'язки і відповідальність
Фінансовий відділ	Формування податкової політики і стратегії підприємства. Вибір системи оподаткування. Встановлення термінів сплати податків до бюджету. Аналіз податкових платежів і податкового навантаження. Регулювання податкових відносин. Обґрунтування доцільності використання податкових пільг. Відповідальність за необґрунтоване зростання податкового навантаження
Відділ постачання і збуту	Аналіз господарських договорів із контрагентами, здійснюваний з урахуванням розмірів податкових платежів. Розроблення заходів щодо стягнення з партнерів економічних неустойок за порушення господарських договорів з урахуванням сум податкових санкцій. Відповідальність за укладення неефективних господарських договорів, які спричинили збільшення податкових платежів
Бухгалтерія	Нарахування та сплата до бюджету податків відповідно до вимог Податкового кодексу. Формування облікової політики для оптимізації податків (визначення порядку обліку виручки від реалізації та нарахування амортизаційних відрахувань, а також методів оцінки матеріальних цінностей, створення ремонтного фонду та ін.). Відповідальність за економічні санкції, що сталися внаслідок неправильного нарахування податків і несвоєчасного перерахування платежів до бюджету
Юридичний відділ	Правова експертиза господарських договорів з оцінкою податкових наслідків їх виконання. Відповідальність за дотримання законності в договірних відносинах
Економічний відділ	Координація планових розрахунків економічних служб підприємства з метою оптимізації загальних розмірів податкових платежів до бюджету. Обґрунтування ефективності поточних і прогнозних планових розрахунків для максимізації чистого прибутку. Відповідальність за досягнення цілей підприємства за мінімуму податкових витрат

вид діяльності набуває неабиякої актуальності. Таким чином, завданнями фінансового відділу підприємства є здійснюване шляхом проведення різноваріантності розрахунків усебічне обґрунтування прийнятих у галузі оподаткування рішень, а також оцінка їхнього впливу на загальний рівень податкового навантаження.

Істотний вплив на величину останнього може здійснювати діяльність відділу постачання та збуту. У компетенції даної структури знаходиться формування головної оподаткованої бази господарюючого суб'єкта – виручки від реалізації продукції. Прострочення за отримання виручки від покупців та інші порушення господарських договорів можуть мати негативні наслідки, тому попередження ризиків фінансових утрат має входити в число головних обов'язків відділу постачання та збуту.

На бухгалтерію покладається завдання забезпечення своєчасних і повних податкових розрахунків із державним бюджетом. Відзначимо значущість для системи податкового менеджменту даного підрозділу, що формує загальну облікову політику підприємства і визначає порядок внесення платежів у бюджет. Окрім того, бухгалтерія здійснює бухгалтерський і податковий облік і складає відповідну документацію. Використання останньої як інформаційної бази для податкового аналізу дає можливість усебічно і повно оцінювати умови оподаткування підприємства та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на зниження податкового навантаження.

У зменшення останньої здатний зробити внесок і юридичний відділ шляхом раціонального оформлення господарських відносин із контрагентами. Договірні зобов'язання, що впливають на суми податкових платежів, необхідно аналізувати до юридичного оформлення угод. Їх податкові наслідки повинні враховуватися під час вибору варіанту господарських відносин (підписання договору купівлі-продажу або комісії, придбання обладнання у власність, його оренди тощо). Крім того, до уваги слід приймати податковий статус партнера (чи є постачальник товарно-матеріальних цінностей платником ПДВ чи перебуває на спрощеній системі оподаткування, чи врахована остання обставина під час установлення ціни на поставлені ресурси тощо).

Виконання координуючих і систематизуючих дій покладається на економічний відділ. Він повинен забезпечувати спільне виконання підрозділами підприємства намічених цілей, а також визначати ефективність виконуваних даними структурами поточних і прогностичних планових розрахунків для досягнення необхідного рівня рентабельності та отримання максимального чистого прибутку. За наявності декількох варіантів діяльності згаданих економічних служб планово-економічний відділ

повинен вибрати той, який за інших рівних умов істотно зменшить податкові витрати.

Під час виконання робіт із комплексного управління податками немає необхідності вводити до складу підрозділів підприємства додаткових працівників. Для отримання позитивного ефекту достатньо включити відповідні обов'язки в перелік функцій персоналу та належним чином мотивувати співробітників.

Така система комплексного податкового менеджменту повністю відповідає концепції контролінгу, яка використовується під час управління витратами і прибутком. Під час використання даного методу попереджувального впливу слід враховувати й податковий складник виробничих витрат.

Таким чином, податковий менеджмент є важливою складовою частиною управління фінансами організацій. Податковий менеджмент при цьому можна вважати дієвим лише в тому разі, якщо він організований у вигляді безперервного і послідовного комплексного процесу, що включає в себе вищезгадані заходи, реалізація яких дасть змогу досягти найкращих результатів діяльності. Заходи податкового менеджменту необхідно здійснювати на кожному етапі діяльності організації, у повній відповідності з нормами і вимогами податкового, цивільного і трудового законодавства [4, с. 81]. Менеджери будь-якого рівня, навіть безпосередньо не пов'язані з податками, повинні знати і розуміти сучасні інструменти й технології податків, оскільки податкові рішення впливають на всі боки діяльності підприємства. Податковий менеджмент у кожній конкретній організації не повинен ставити собі за мету пошук шляхів обходу податкового законодавства, а здійснювати пошук ефективного розвитку діяльності, використовуючи способи й інструменти управління податками.

Сьогодні податкова політика держави характеризується посиленням відповідальності за різного роду фінансові правопорушення. Діюча податкова система водночас замість регулювання відносин між державою і платником податків здійснює переважно каральну функцію [1, с. 18].

На відміну від підприємств, які не використовують заходи щодо оптимізації оподаткування, що дають змогу значно економити на податках, організації, які здійснюють такі заходи, як правило, знаходяться в зоні підвищеного ризику, оскільки часто ці заходи лише формально відповідають законодавчо встановленим нормам.

**Висновки з проведеного дослідження.** У системі управління оподаткуванням в організації велика увага приділяється розвитку й удосконаленню методів впливу на підприємство, що допускають порушення податкового законодавства. Умови і порядок застосування до них податкової відповідальності підпорядковані вимогам податкового законодавства, і тому в організації



заходів податкового менеджменту все більшого значення набуває обґрунтування обережності й обачності під час вибору контрагентів. Передбачається, що організація діє сумлінно, поки не встановлено обставини, які свідчать про те, що організація знала про те, що контрагент не здійснює підприємницької діяльності і не може виконувати зобов'язання за угодами, оформленими від його імені.

Насамкінець необхідно відзначити, що податковий менеджмент у рамках комплексної системи повинен регулювати не тільки розрахунки і здійснювати контроль над здійсненням податкових зобов'язань, а й планувати податкове навантаження та виконувати функції з управління податковими ризиками. Отже, комплексна система податкового менеджменту як інноваційна технологія в діяльності організацій має в собі істотний потенціал і може призвести до підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності кожного конкретного підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василевская Т.И. Налогообложение организаций и оптимизация налоговых платежей. Минск : Тетра-Системс, 2011. 80 с.
2. Гарнов А.П., Чайковская Л.А. Налоговый менеджмент как эффективный инструмент управления налогами. *Аудит и финансовый анализ*. 2013. № 2. С. 13–17.
3. Грачов О.В. Податкова безпека як невід'ємна складова економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 86–88.
4. Гусева Т.А. Налоговое планирование в предпринимательской деятельности: правовое регулирование : монография. Москва : Волтерс Клувер, 2007. 432 с.
5. Князькова В.Я., Сергієнко Л.К. Особливості податкового адміністрування в умовах розбудови ринкових відносин в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1(78). С. 58–66.
6. Лукьянова И.А. Теория налогов. Минск : БГЭУ, 2009. 147 с.
7. Меліхова Т.О., Троян О.В. Аналіз впливу податкового навантаження на рівень податкової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 33–37.
8. Поршнев А.Г. Налоговый менеджмент. Москва : ИНФРА-М, 2013. 442 с.
9. Полонська Ю.М. Організаційне забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень у податковому плануванні за критерієм податкової безпеки. *Комунальне господарство міст*. 2011. № 100. С. 277–284.
10. Продченко И.А. Теоретические основы финансового менеджмента. Москва : МИЭМП, 2017. 112 с.

#### REFERENCES:

1. Vasilevskaya T. I. (2011) *Nalogooblozhenie organizatsiy i optimizatsiya nalogovykh platezhey* [Organization taxation and tax optimization]. Minsk: Tetra-Sistems. (in Russian)
2. Garnov A.P., Chaykovskaya L.A. (2013) *Nalogovyy menedzhment kak effektivnyy instrument upravleniya nalogami* [Tax management as an effective tax management tool]. *Audit and financial analysis*, vol. 2, pp. 13-17.
3. Ghrachov O.V. (2010) *Podatkova bezpeka jak nevid'emna skladova ekonomichnoji bezpeky pidpryemstva* [Tax security as an integral component of economic security of the enterprise]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 29, pp. 86-88.
4. Guseva T. A. (2007) *Nalogovoe planirovanie v predprinimatel'skoy deyatel'nosti: pravovoe regulirovanie: monografiya* [Tax planning in entrepreneurial activity: legal regulation: monograph]. Moscow: Volters Kluver. (in Russian)
5. Knjazjkova V.Ja., Serghijenko L.K. (2015) *Osoblyvosti podatkovogho administruvannja v umovakh rozbudovy rynkovykh vidnosyn v Ukrajinі* [Peculiarities of tax administration in terms of building market relations in Ukraine]. *Foreign trade: economy, finance, law*, vol. 1, no. 78, pp. 58-66.
6. Luk'yanova I. A. (2009) *Teoriya nalogov* [Theory of taxes]. Minsk: BGEU (in Russian)
7. Melikhova T.O., Trojan O.V. (2017) *Analiz vplyvu podatkovogho navantazhennja na rivenj podatkovoji bezpeky pidpryemstva* [Analysis of the impact of the tax burden on the level of tax security of the company]. *Investment: practice and experience*, vol. 20, pp. 33-37.
8. Porschnev A.G. (2013) *Nalogovyy menedzhment* [Tax management]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
9. Polonsjka Ju.M. (2011) *Orghanizacijne zabezpechennja systemy pidtrymky pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj u podatkovomu planuvanni za kryterijem podatkovoji bezpeky* [Organizational support of the system of support of administrative decision-making in tax planning according to the criterion of tax security]. *Utilities of cities*, vol. 100, pp. 277-284.
10. Prodchenko I.A. (2017) *Teoreticheskie osnovy finansovogo menedzhmenta* [Theoretical foundations of financial management]. Moscow: MIEMiP. (in Russian)