

# Характеристика податкового менеджменту та ознаки його ефективності в сучасних умовах

*У статті розглядається характеристика податкового менеджменту та ознаки його ефективності в сучасних умовах, увага приділена сутності, значенню, формам податкового менеджменту на підприємстві, організації і методам податкового менеджменту та особливостям його ефективного здійснення.*

**Ключові слова:** податковий менеджмент, ефективність, форми податкового менеджменту, організація, методи податкового менеджменту.

*В статье рассматривается характеристика налогового менеджмента и признаки его эффективности в современных условиях, внимание уделено сути, значению, формам налогового менеджмента на предприятии, организации и методам налогового менеджмента и особенностям его эффективного осуществления.*

**Ключевые слова:** налоговый менеджмент, эффективность, формы налогового менеджмента, организация, методы налогового менеджмента.

*The article considers the characteristics of tax management and efficiency features of it in modern terms, attention is paid to the nature, value, form of tax management in the enterprise, organization and methods of tax management features and its effective implementation.*

**Постановка проблеми.** Державний податковий менеджмент являється суттєвим елементом державного регулювання економіки й обов'язковою умовою ефективного функціонування фінансової системи та економіки країни в цілому. Його основна мета – сприяння реалізації податкової політики держави у процесі формування і використання бюджетів різних рівнів і цільових державних фондів. Від його ефективності у значній мірі залежить економічний добробут держави та її безпека [8].

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Актуальність даної проблематики досліджується в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених економістів: Н.С. Прокопенко, В.М. Мельника, В.М. Росоловського, С.П. Ріппи, О.С. Галушко, В.П. Завгородного, К.Ф. Ковальчука, Т.М. Реви, А.Г. Кондиріна, О.М. Тимченко, Б.П. Яреми та ін.

**Мета статті.** Розкрити сутність теоретичних основ податкового менеджменту, дослідити форми й методи податкового менеджменту та особливості його ефективного здійснення.

**Виклад основного матеріалу.** З розвитком податкового законодавства регулятивна направленість податкового ме-

неджменту постійно зростає, норми податкового менеджменту стають здебільш гнучкими. Це дозволяє податковим органам усе ширше використовувати при здійсненні менеджменту договірні взаємовідносини з платниками податків. Перш за все це стосується не тільки міжнародних договорів про усунення подвійного оподаткування, кількість яких швидко зростає, а й розширення можливостей укладення договорів з вітчизняними платниками. Все це досить суттєво впливає на ефективність державного регулювання економікою [7].

Податковий менеджмент як елемент керування процесом оподаткування є необхідною умовою існування ефективною податкової системи. Його необхідність полягає в тому, щоб забезпечити зв'язок платників податків з органами державного управління, які наділені особливими правами і повноваженнями з усіх питань оподаткування.

Податковий менеджмент – це завершальна стадія керування оподаткуванням і одночасно – один з елементів планування податкових доходів бюджету. Його двобічна природа зумовлена тим, що, з одного боку, він є формою реалізації управлінської функції податків, а з іншого – це примусові грошові відносини [8].

Податковий менеджмент створює умови для виконання податками повною мірою своєї фіскальної функції – формування грошових ресурсів держави. Але одночасно податковий менеджмент, якщо його розглядати тільки як завершальний етап управлінської діяльності у сфері оподаткування, означає зводити його винятково до порівняння фактичних результатів з установленними показниками. Такий підхід, що висвітлює тільки один бік розглянутого явища, не відповідає ні теоретичним основам оподаткування, ні сформованій практиці.

Здійснюючи податковий менеджмент, працівники державних органів виявляють відхилення параметрів дохідної частини бюджету від заданих умов, аналізують їхні причини та визначають шляхи подальшого розвитку оподаткування. З метою забезпечення державної скарбниці податковими доходами необхідно враховувати економічні інтереси власників, надаючи їм можливість здійснювати розширене відтворення.

Податковий менеджмент пронизує обидві площини функціонального призначення системи оподаткування, оскільки ні при формуванні доходів держави, ні при регулюванні руху фінансових (грошових) потоків по горизонталі (усередині галузей, підприємств і організацій) та вертикалі (у си-

стемі міжбюджетних відносин) неможливо досягти вагомих результатів без запровадження належного менеджменту. При цьому повне і своєчасне виконання платниками податків своїх обов'язків неможливо забезпечити тільки лише за рахунок нагляду, примусових заходів і покарання [6].

Податковий менеджмент провадиться шляхом застосування науково обґрунтованих методів встановлення ступеня відповідності практики оподаткування положенням розробленої податкової політики. Інститут податкового менеджменту являє собою складовий елемент загальної структури управлінських органів держави і разом з тим виступає як найважливіша ланка фінансового механізму в цілому.

Отже, податковий менеджмент являє собою багатоаспектну міжгалузеву систему спостереження державних управлінських органів за фінансово-господарською діяльністю платників податків з метою об'єктивного забезпечення заданого рівня формування бюджету і встановлення її відповідно вимогам чинного законодавства.

Податкові управлінські дії охоплюють усю систему оподаткування, а також здійснюються в розрізі окремих податків, податкових груп, груп платників, територій тощо. Тобто податковий менеджмент пронизує економіку по вертикалі і горизонталі, забезпечуючи фінансові інтереси бюджету. До об'єкта податкового менеджменту належать (рис. 1) [9]:

Специфіка податкового менеджменту визначається особливостями руху грошових потоків від корпоративних та індивідуальних власників до скарбниці держави. За часом здійснення розрізняють такі види податкового менеджменту,

як попередній, поточний і наступний. Цей розподіл є дуже умовним, тому що ті самі управлінські заходи можуть бути одночасно попередніми, поточними і наступними щодо різних, пов'язаних з виконанням податкових зобов'язань дій.

Форми податкового менеджменту як засоби вираження його змісту можна поділити на дві групи (рис. 2):

- реалізація державного податкового менеджменту, обумовленого імперативністю податків (різні види перевірок, здійснюваних державними управлінськими органами);
- реалізація державного податкового менеджменту, обумовленого управлінською функцією податків (спостереження, моніторинг, одержання й обробка інформації щодо відхилення реальних податкових надходжень від заданих параметрів, аналіз і оцінка прийнятих рішень в області оподаткування, в тому числі нормативних актів та ін.).

Методи державного податкового менеджменту, тобто засоби і прийоми практичного здійснення цього виду діяльності, дуже різноманітні. Кожному виду менеджменту (залежно від часу здійснення, суб'єкта менеджменту), кожній його формі властиві свої методи. Вибір тих чи інших прийомів залежить від конкретних завдань, поставлених перед суб'єктом менеджменту, його функцій і повноважень. Методи податкового менеджменту можна класифікувати в такий спосіб [7]: застосування заходів впливу до суб'єктів податкових відносин, які поділяються, в свою чергу, на методи переконання і примусу або на прямі (адміністративні) і непрямі (економічні) методи; здійснення окремих управлінських дій (методи процедурного характеру); організація управлінської роботи.

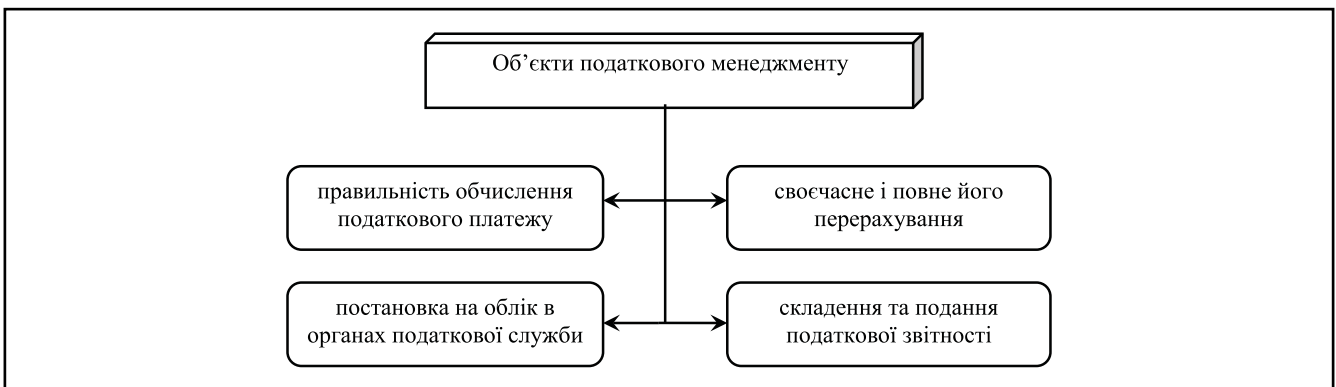


Рисунок 1. Основні об'єкти податкового менеджменту

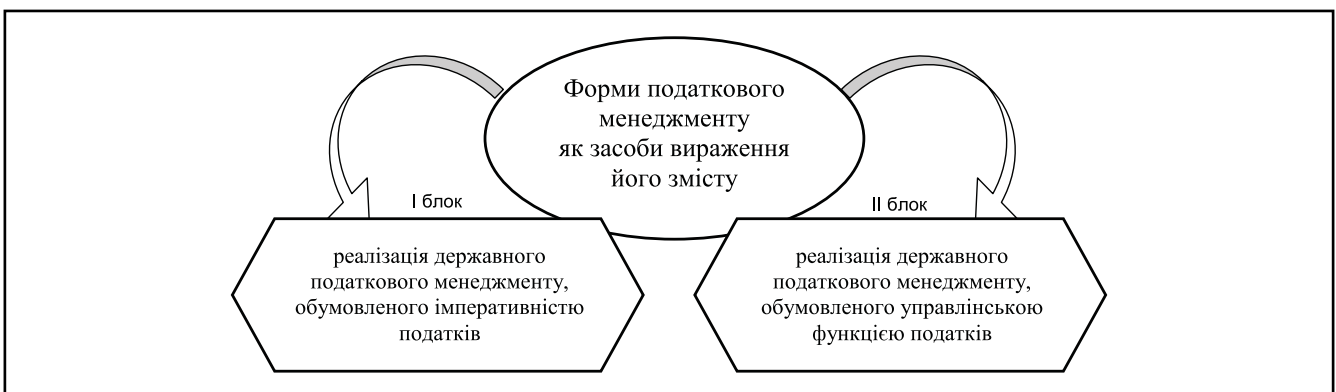


Рисунок 2. Форми податкового менеджменту як засоби вираження його змісту

Найважливішою організаційною ланкою, що реалізує функції податкового менеджменту, є податкові інспекції. Саме вони здійснюють переважну більшість заходів та управлінських дій. До повноважень центрального податкового органу належить менеджмент за правильністю і законністю діяльності всіх органів державної податкової служби при виконанні ними управлінських дій [11].

Якість податкового менеджменту має визначатися насамперед не кількісними показниками, а документальною та нормативною обґрунтованістю результатів перевірок, повнотою охоплення, застосуванням тільки тих методик, які мають юридичну силу, обсягом і періодичністю управлінських дій та ін.

На сьогодні, враховуючи головну мету податкового менеджменту – наповнення бюджетів усіх рівнів і державних

цільових фондів, яка відповідає завданням економічної й соціальної політики держави, для оцінки його ефективності доцільно використовувати такі показники (рис. 3):

1) коефіцієнт виконання запланованих податкових надходжень (Кз), який розраховується як відношення фактичних податкових надходжень (ПНф) до планових (ПНПЛ), позитивним є значення коефіцієнта, що дорівнює або більше 1 за умови науково обґрунтованого планування податкових надходжень;

2) коефіцієнт своєчасності надходжень платежів у бюджет (Ксн). Він розраховується як відношення платежів, які вчасно, у запланований звітний період, надійшли в бюджет до нарахованих за звітний період податкових платежів;

3) загальний коефіцієнт ефективності податкового менеджменту (Кеф) можливо визначити, якщо умовно прийняти суми донарахувань за результатами менеджменту (по-



Рисунок 3. Основні показники, за якими здійснюється оцінка ефективності податкового менеджменту

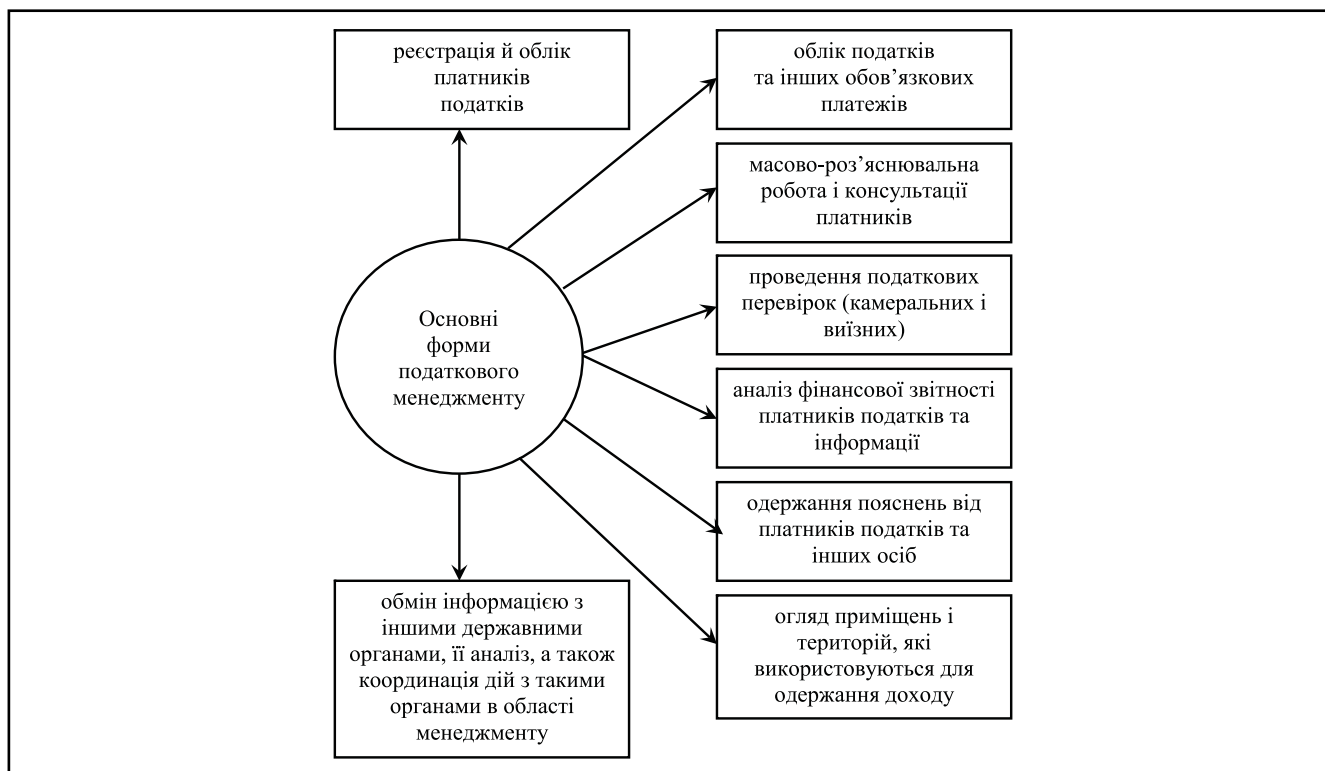
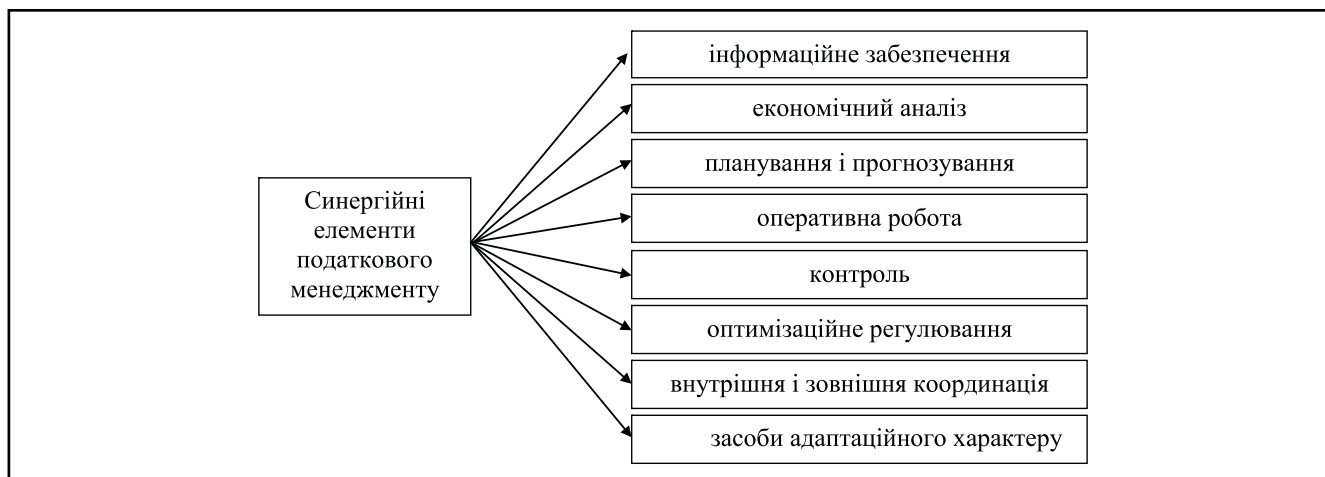


Рисунок 4. Основні форми податкового менеджменту



**Рисунок 5. Основні синергійні елементи податкового менеджменту**

даткові повідомлення–рішення) у відповідному звітному періоді за 1, тоді у разі фактичного надходження до бюджету всієї донарахованої суми податковий менеджмент є ефективним, менше 1 – неефективним.

Податковий менеджмент здійснюється посадовими особами органів податкової служби у таких основних формах (рис. 4):

Таким чином, із наведеного переліку весь набір управлінських дій орієнтовано на забезпечення повного збирання податків і зборів, оскільки виконання кожним платником своїх податкових зобов'язань – необхідна і достатня умова виконання державного бюджету (у випадку реальної обґрунтованості останнього).

У цілому ефективність податкового менеджменту багато в чому залежить від методичної якості податкових законів. Чим складніше, заплутаніше, суперечливіше буде податкове законодавство, тим важче здійснювати податковий менеджмент. У цьому плані прийняття законів прямої дії має сприяти підвищенню ефективності податкового менеджменту.

Податковий менеджмент реалізується на практиці через елементи, що виступають відносно самостійними комплексами податкових заходів. Проте лише за умови використання всіх елементів податкового менеджменту можна досягнути максимального результату або синергійного ефекту – процесу досягнення посилюючого ефекту внаслідок взаємодії всіх складових (рис. 5).

### Висновки

Якість менеджменту багато в чому залежить від використання методів здійснення управлінських дій, їхньої адекватності реаліям і масштабам управлінського поля, технічного оснащення податкових служб, їхньої інформаційної забезпеченості. Важливу роль відіграє також організаційна структура управлінських органів, яка має відповідати сучасним завданням. Ефективність системи податкового менеджменту в остаточному підсумку визначається ступенем збирання податків або величиною податкової недоїмки та динамікою її зміни (зниженням останнього показника як в абсолютному, так і відносному вираженні).

Серед численних економічних проблем, що постали перед Україною в період переходу до ринкової форми ведення господарства, одне з чільних місць посідає проблема розбудови ефективного державного податкового менеджменту, розв'язання якої має здійснюватися шляхом вивчення, аналізу творчого осмислення існуючої в Україні законодавчої бази і накопиченого у світі досвіду у сфері оподаткування.

### Література

1. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 р. №2063–III.
2. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 22.05.97 р. №283–ВР.
3. Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності: Указ Президента України від 23.07.99 р. №817.
4. Автоматизація роботи в органах державної податкової служби / За заг. ред. Росоловського В.М. та Ріппи С.П. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2010. – 401 с.
5. Галушко О.С. Від констатації фінансового стану до управління фінансами підприємства // Фінанси України. – 2009. – №5. – С. 18–26.
6. Завгородний В.П. Налоги и налоговый контроль в Украине. – К.: «А.С.К.», 2009. – 639 с.
7. Ковальчук К.Ф., Рева Т.М. Налоговый менеджмент промышленного предприятия. – Днепропетровск: Институт технологии, 2009. – 123 с.
8. Кондиріна А.Г. Необхідність реформування податкової системи України // Фінансовий консультант. – 2010. – №15–16. – С. 89.
9. Мельник Д.Ю. Налоговый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 352 с.
10. Мельник М.В. Развитие податкової системи у перехідній економіці. – Ірпінь: АДПСУ. – 2007. – 362 с.
11. Тимченко О.М. Податковий менеджмент: Навч.–метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ. – 2005. – 150 с.
12. Ярема Б.П., Маринець В.П. Податкова система. Збірник задач та тести: Навчальник посібник. – 3–тє видання, перероблене і доповнене. – Львів: «Магнолія Плюс», 2009. – 280 с.