

УДК 658:005:336.22

Оліховська М.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій
Львівського інституту
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Оліховський В.Я.
кандидат економічних наук,
асистент кафедри обліку та аналізу
Національного університету «Львівська Політехніка»

КОНЦЕПЦІЯ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена розкриттю теоретико-методологічних прикладних аспектів запровадження та реалізації концепції податкового планування в системі менеджменту організацій через принципи, методи, інструменти та моделі податкового менеджменту. Розглянуто сутність, мету, завдання податкового планування, а також обґрунтовано його роль в системі менеджменту організацій. Запропоновано реалізацію концепції податкового планування через принципи, методи, інструменти, моделі податкового менеджменту. Розкрито взаємозв'язок між складовими процесу реалізації концепції податкового планування в системі менеджменту організацій.

Ключові слова: податки, податкове навантаження, концепція, принципи, методи, інструменти, менеджмент організацій.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена раскрытию теоретико-методологических прикладных аспектов внедрения и реализации концепции налогового планирования в системе менеджмента организаций через принципы, методы, инструменты и модели налогового менеджмента. Рассмотрены сущность, цель, задания налогового планирования, а также обоснована его роль в системе менеджмента организации. Предложена реализация концепции налогового планирования через принципы, методы, инструменты, модели налогового менеджмента. Раскрыта взаимосвязь между составляющими процесса реализации концепции налогового планирования в системе менеджмента организации.

Ключевые слова: налоги, налоговая нагрузка, концепция, принципы, методы, инструменты, менеджмент организаций.

ANNOTATION

The article is devoted to the disclosure of theoretical and methodological applied aspects of the introduction and implementation of the concept of tax planning in the management system of organizations through the principles, methods, tools and models of tax management. The essences, purpose, tasks of tax planning are considered, and also its role in the management system of organizations is substantiated. The implementation of the concept of tax planning through principles, methods, tools, models of tax management is proposed. The relationship between the components of the implementation of the concept of tax planning in the management system of organizations is revealed.

Key words: taxes, tax burden, concept, principles, methods, tools, management of organizations.

Постановка проблеми. Податки є складовими собівартості продукції, робіт (послуг), їхньої ціни чи доходів від реалізації та прибутку кожного суб'єкта господарювання. Вони посідають вагоме місце серед показників фінансово-господарської діяльності підприємства та впливають на кінцеві фінансові результати цієї діяльності. Сплата податків зумовлює вилучення з госпо-

дарського обігу підприємства грошових коштів, що, безумовно, приводить до погіршення його фінансового стану, зниження маневреності капіталу, відповідно, зниження якості менеджменту організацій.

Часті зміни політики держави у сфері податкового законодавства, його суперечливість, неоднозначність, суб'єктивність тлумачення окремих податкових норм з боку органів контролю змушують власників та менеджерів підприємства шукати шляхи зменшення податкового навантаження на підприємство задля зміцнення його конкурентоспроможності на ринку та підвищення якості менеджменту організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі питання податкового менеджменту, управління податками та податкового планування у фінансово-господарській діяльності підприємств досліджували І.О. Бланк, П.К. Бечко, Є.С. Вилкова, Н.Г. Євченко, А.В. Єлісеєв, А.Г. Загородній, Ю.Б. Іванов, В.В. Карпова, А.Я. Кізіма, А.І. Крисоватий, Л.І. Лелик, Н.В. Лиса, Л.М. Лучишин, І.В. Сало, Т.М. Рева та інші українські та зарубіжні вчені [1–10].

У працях цих науковців обґрунтовано відмінності між податковим плануванням та плануванням податкових платежів (податковим бюджетуванням), законні підстави оптимізації податкових платежів суб'єкта господарювання; здійснено класифікацію видів податкового планування, розглянуто його принципи, методи та організацію; розкрито інформаційне забезпечення податкового планування підприємства та ризики податкового планування; обґрунтовано показники оцінювання податкового навантаження підприємства та ефективності податкового планування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте низка аспектів реалізації суб'єктами господарювання податкового планування вимагає подальшого дослідження. Сьогодні немає єдиного підходу до економічної сутності податкового планування, його мети, завдань та формування концепції з її складових у системі менеджменту (принципів, методів, інструментів та моделей), а також реалізації податкового менеджменту в підприємстві. Саме ці проблеми, а також їх теоретичне та прикладне

значення визначили вибір теми та актуальність основних напрямів наукового дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є формулювання нових та розвиток наявних теоретично-прикладних засад з удосконалення понятійно-термінологічного апарату податкового планування на підприємстві, що ґрунтуються на відповідних принципах реалізації концепції податкового менеджменту, а також передбачають використання методів, інструментів та моделей оптимізації податкових платежів, які є базисною умовою формування ефективності менеджменту організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В практичній діяльності підприємства використовують різні види податкового планування. Сутність податкового планування полягає у виборі між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності та розміщенні активів підприємства задля досягнення найнижчого рівня податкових зобов'язань, що при цьому виникають.

Метою податкового планування є збільшення доходів та прибутків підприємства за рахунок оптимізації податкових платежів та зменшення податкового навантаження. В його основі лежить максимальне використання всіх законодавчо визначених податкових пільг, альтернативних податкових рішень, прогалин податкового законодавства та інших способів оптимізації податкових платежів у межах закону. Це й складає основу успіху кожного різновиду бізнесу, відповідно, входить у завдання менеджменту підприємства. Отже, тема наукового дослідження є актуальною.

Основною метою податкового планування як структурної одиниці податкового менеджменту є досягнення паритету інтересів підприємства та державних органів влади.

З огляду на це виділяємо такі основні завдання податкового планування в менеджменті організацій:

- максимізація прибутку підприємства та його раціональне розміщення (використання);
- оптимізація податкових платежів з урахуванням фінансових планів підприємства;
- управління грошовими потоками та податковими платежами підприємства;
- раціональне розміщення активів підприємства;
- правильне та своєчасне нарахування й сплата податків та інших обов'язкових платежів до бюджету, а також державних цільових фондів згідно з чинним законодавством.

Відомо, що податкове планування на підприємстві реалізується завдяки функціям менеджменту, відповідно, виконує основні завдання, спрямовані на оптимізацію податкових платежів та раціоналізацію управлінських рішень. З огляду на різноплановість застосування податкового планування в управлінському процесі воно відображається також у видах менеджменту,

зокрема податковому, фінансовому, інноваційному, інформаційному та стратегічному. Розглянемо більш детально місце та значення податкового планування в підвидах менеджменту організацій.

Податкове планування як функція податкового менеджменту є невід'ємною складовою загального процесу управління діяльністю підприємства, оскільки для формування та досягнення цілей організації необхідно враховувати також особливості функцій менеджменту, таких як організування, мотивування, контролювання та регулювання суб'єкта господарської діяльності. Безперечно, податкове планування є функцією податкового менеджменту, однак важливу роль воно відіграє також у системі фінансового менеджменту, зокрема «розроблення та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства та організації обороту його грошових коштів» [2, с. 159].

«Серед основних завдань фінансового планування є планування грошових потоків (надходження та використання коштів під час здійснення підприємством господарської діяльності), зокрема й тих, які пов'язані зі сплатою податків, зборів та обов'язкових платежів податкового характеру до державного та місцевих бюджетів і до позабюджетних цільових фондів» [5, с. 52].

В процесі податкового планування здійснюються збирання й опрацювання даних про ситуації, які виникають на підприємстві під впливом системи оподаткування, розробляються різні напрями діяльності, визначаються фінансові й товарні потоки, взаємовідносини з постачальниками, покупцями, кредиторами, на яких базується прийняття певних управлінських рішень.

В основі інноваційного менеджменту податкове планування застосовується для запровадження інноваційних ідей, які полягають у пошуку та впровадженні методів та інструментів податкового планування, застосуванні технологічних карт для досягнення цілей податкового планування задля оптимізації податкових платежів на підприємстві.

Як вид інформаційного менеджменту податкове планування забезпечує підприємство інформацією щодо правильності нарахування та сплати податкових платежів, податкових пільг, альтернативних рішень, прогалин законодавства та інших шляхів оптимізації податкових платежів, змін податкового законодавства.

У стратегічному менеджменті податкове планування базується на реалізації стратегічних цілей діяльності суб'єкта сплати податків з розрахунку на тривалий період функціонування, а саме передбачає вибір місця реєстрації, його територіальне розташування, організаційно-правову форму діяльності, визначення засновників, формування організаційної структури організації тощо.

Податковий менеджмент як конкретна функція менеджменту реалізується на підприємстві як цілісний та впорядкований управлінський процес. Завдяки раціональному податковому плануванню підприємство ефективно втілює управлінські рішення у сфері сплати та оптимізації податків.

Процес податкового менеджменту на підприємстві має циклічний характер та здатність повторюватись, оскільки прийняті управлінські рішення відображаються як у функціях податкового менеджменту, так і в методах його подальшого застосування. Модель цього процесу зображено на рис. 1.

На нашу думку, податкове планування розпочинається з інформаційного оцінювання зовнішнього середовища підприємства, аналізування його можливостей та загроз господарській діяльності. Враховуючи інформаційне забезпечення, підприємство формує засади податкового менеджменту, а також втілює його завдяки вибраним методам менеджменту та відповідним інструментам податкового планування. Вважаємо, що результатом цього поетапного процесу стає оптимізація сплати податкових платежів, раціонально побудована податкова політика підприємства, що позитивно впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно, податкове планування посідає вагомe місце в системі податкового менеджменту організації (рис. 2).

Концепція податкового планування – це система поглядів платників податків на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою оптимізації податкових платежів чи зміни терміну їх сплати, відповідно, збільшення доходів та прибутків суб'єктів господарювання. Взаємозв'язок складників реалізації концепції податкового планування в організації наведено на рис. 3.

Ми пропонуємо, щоби концепція податкового планування на підприємстві базувалась на відповідних принципах, а її реалізація, використання методів, інструментів та моделей оптимізації податкових платежів дали змогу контролювати виконання податкових зобов'язань, підвищили ефективність планування податків, змінили термін сплати чи оптимізували податкові платежі.

Висновки. Отже, здійснено теоретичне узагальнення, запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання, яке полягає в розробленні концептуальних засад, науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо реалізації концепції податкового планування в системі менеджменту організації. На основі вивчення матеріалів та проведення досліджень зроблено такі висновки.

Запропоновано використовувати системний підхід до податкового планування в системі менеджменту підприємства, який є основою концепції податкового планування. Концепція

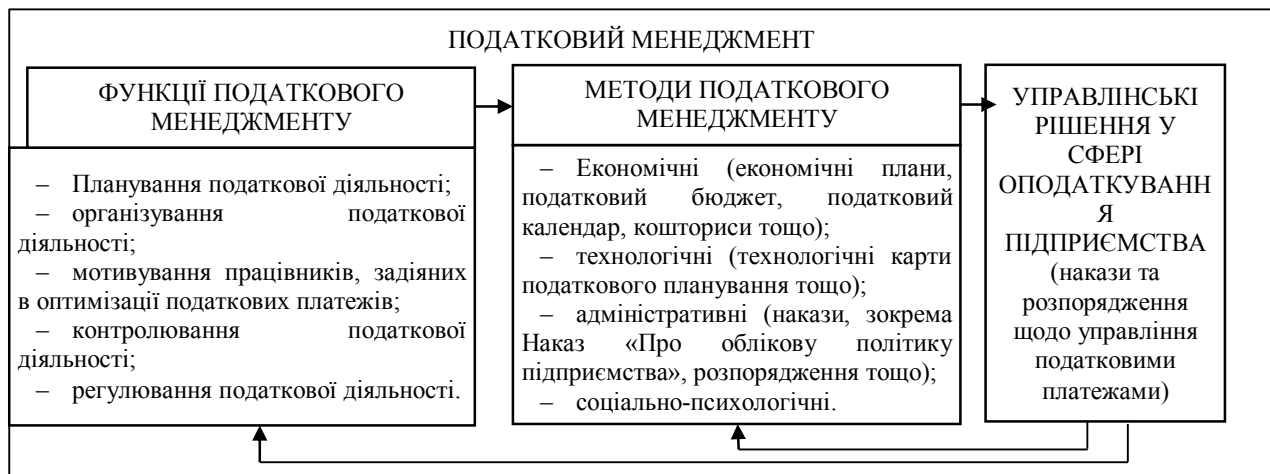


Рис. 1. Механізм застосування податкового менеджменту на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

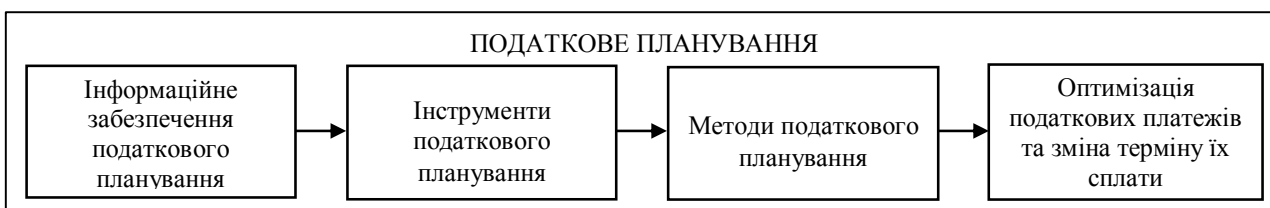


Рис. 2. Процес податкового планування в системі менеджменту організації

Джерело: розроблено авторами

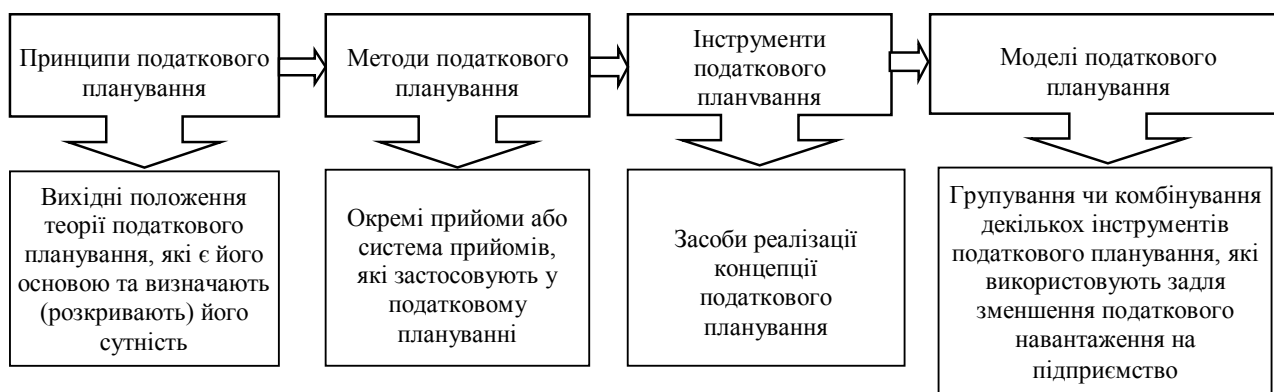


Рис. 3. Взаємозв'язок складників реалізації концепції податкового планування в системі менеджменту організацій [10, с. 16]

податкового планування – це система поглядів платників податків щодо максимального використання можливостей чинного законодавства з метою зменшення податкових платежів чи зміни терміну їх сплати, відповідно, збільшення доходів та прибутків суб'єктів господарювання. Концепція податкового планування на підприємстві базується на відповідних принципах, а реалізують її з використанням методів, інструментів та моделей оптимізації податкових платежів, що дає змогу контролювати виконання податкових зобов'язань, підвищувати ефективність планування податків, змінювати терміни чи оптимізувати податкові платежі, відповідно, підвищувати якість системи менеджменту організацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бечко П.К., Лиса Н.В. Податковий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 288 с.
2. Бланк И.А. Управление прибылью. Киев: Ника-центр, 2007. 768 с.
3. Вилкова Е.С. Налоговое планирование. Теория и практика: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2014. 660 с.
4. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Лучишин Л.М., Оліховський В.Я. Податки. Оподаткування. Податкове планування. Львів: ЗУКЦ, 2017. 512 с.
5. Загородній А.Г., Єлісеєв А.В. Податки та податкове планування підприємницької діяльності: монографія. Львів: Центр Бізнес-Сервісу, 2003. 152 с.
6. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізіма А.Я., Карпова, В.В. Податковий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2008. 525 с.
7. Оліховська М.В., Лелик Л.І., Оліховський В.Я. Менеджмент організацій: навч. посібник. Львів: ТОВ «Ліга-Прес», 2018. 392 с.

8. Рева Т.М. Податковий менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 282 с.
9. Сало І.В., Євченко Н.Г. Податковий менеджмент у банку: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 187 с.
10. Zagorodniy A.G., Olikhovskiy V.Ya. Concept of tax planning at the enterprise. Economics, Entrepreneurship, Management. 2017. № 4 (1). P. 15–24.

REFERENCES:

1. Bechko P.K. and Lysa N.V. (2009), Podatkoviy menedzhment [Tax management], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Blank I.A. (2007), Upravlenie pribylyu [Profit management], Nika-centr, Kyiv, Ukraine.
3. Vilkova Ye.S. (2014), Nalogovoe planirovanie [Tax planning], Jurajt, Moskva, Russian.
4. Zahorodniy A.H., Vozniuk H.L., Luchyshyn L.M. and Olikhovskiy V.Ya. (2017), Podatky. Opodatkuвання. Podatkove planuvannya. [Taxes Taxation. Tax planning], ZUKT, Lviv, Ukraine.
5. Zahorodniy A.H. and Yelisiyev A.V. (2003), Podatky ta podatkove planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti [Taxes and tax planning of business activity], Tsentri Biznes-Servis, Lviv, Ukraine.
6. Ivanov Yu.B., Krysovatiy A.I., Kizyma A.Ya. and Karpova V.V. (2008), Podatkoviy menedzhment [Tax management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
7. Olikhovska M.V., Lelyk L.I. and Olikhovskiy V.Ya. (2018), Menedzhment orhanizatsii [Management of Organizations], Liha-Pres, Lviv, Ukraine.
8. Reva T.M. (2003), Podatkoviy menedzhment [Tax management], Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Salo I.V. and Yevchenko N.H. (2009), Podatkoviy menedzhment u banku [Tax management at the bank], DVNZ UABS NBU, Sumy, Ukraine.
10. Zagorodniy A.G. and Olikhovskiy V.YA. (2017), "Concept of tax planning at the enterprise", Economics, Entrepreneurship, Management, vol. 4, no. 1, p. 15–24.

Olikhovska M.V.
*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Organizations Management,
Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management*

Olikhovskiy V.Ya
*Candidate of Economic Sciences,
Assistant Lecturer at Department of Accounting and Analysis,
Lviv Polytechnic National University*

TAX PLANNING CONCEPT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATIONS

The article is devoted to the disclosure of theoretical and methodological applied aspects of the introduction and implementation of the concept of tax planning in the management system of organizations through the principles, methods, tools, and models of tax management.

Tax planning has an important place in the enterprise management system and in its tax policy. The choice between different options for the implementation of financial and economic activity and the placement of assets of enterprise in order to achieve the lowest level of the tax burden is the essence of tax planning. It is based on the maximum use of all legal tax benefits, alternative tax decisions, gaps in tax laws and other ways of tax payments optimization.

The concept of tax planning is the system of taxpayer's views on maximum use of the possibilities of current legislation in order to reduce the tax payments or change their payment period and, accordingly, increase income and profits of economic entities. The concept of tax planning at the enterprise is based on related principles and it is implemented using methods, tools, and models of tax payments optimization.

In this paper, the principles of tax planning are explored and the content of each of them is disclosed. The essence of tax planning tools is explained and the sequence of stages of their development is substantiated. The general and special methods of tax planning are systematized. Three groups of special methods of tax planning were chosen: methods based on tax privileges, methods based on the use of alternative tax and other decisions, methods that can be used due to gaps in tax legislation.

The essence, purpose, and tasks of tax planning are considered and also its role in the management system of organizations is substantiated. The implementation of the concept of tax planning through principles, methods, tools, models of tax management is proposed. The relationship between the components of the implementation of the concept of tax planning in the management system of organizations is revealed.