

## ФІНАНСОВИЙ І ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©2022 ІВАНЧЕНКОВА Л. В., СТЕПАНЕНКО С. В., ЄВТУШЕВСЬКА О. О.

УДК 658.29  
JEL: H30; O16

### Іванченкова Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством

У статті розглянуто важливість ефективного розвитку податкового менеджменту на підприємствах. Виявлено слабкі сторони податкової системи, які впливають на діяльність підприємств України: часті зміни у сфері податкового законодавства України, її суперечливість, неоднозначність і суб'єктивність у тлумаченні податкових норм органами влади, силовими відомствами, власниками та керівниками підприємств, що змушує останніх шукати шляхи зниження податкового навантаження на підприємство з метою зміцнення його конкурентоспроможності на ринку. Проаналізовано, як саме пандемія COVID-19 вплинула на роботу підприємств, у тому числі у сфері фінансового менеджменту. Визначено процес податкового менеджменту суб'єкта господарювання, який включає в себе: цільову підсистему, забезпечувальну підсистему, функціональну підсистему, управлінську підсистему. Розглянуто принципи податкового планування, які можна класифікувати на загальні та спеціальні. Сформуовано шляхи підвищення ефективності податкового менеджменту на підприємстві: приймати відповідальність за контроль над податковими ризиками; регулярно та систематично брати участь у моніторингу ризиків; виховувати відповідне мислення щодо ризику. Зроблено висновок про те, що фінансовий менеджмент, разом із податковим менеджментом компанії, дозволить управляти ризиками, вивільняти додаткові кошти, тим самим дозволяючи стабілізувати стан компанії, дати їй можливість розвинути й отримувати конкурентні переваги, що в перспективі приведе до підвищення її конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** податковий менеджмент, фінансовий менеджмент, бізнес, пандемія COVID-19, податки.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Іванченкова Лариса Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри цифрових технологій фінансових операцій, Одеська національна академія харчових технологій (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

**E-mail:** [ivanchenkovalarisa@gmail.com](mailto:ivanchenkovalarisa@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

**Степаненко Сергій Віталійович** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [serg20105@gmail.com](mailto:serg20105@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

**Євтушевська Ольга Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри цифрових технологій фінансових операцій, Одеська національна академія харчових технологій (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

**E-mail:** [olga163alex@gmail.com](mailto:olga163alex@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4869-5123>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2326069/olha-yevtushevskia/>

UDC 658.29  
JEL: H30; O16

### Ivanchenkova L. V., Stepanenko S. V., Yevtushevskia O. O. Financial and Tax Management in the Enterprise Management System

The article considers the importance of effective development of tax management in enterprises. Weaknesses of the tax system that affect the activities of Ukrainian enterprises have been identified: frequent changes in the tax legislation of Ukraine, its contradictions, ambiguity and subjectivity in the interpretation of tax norms by regulatory authorities, law enforcement bodies, force owners and managers to look for ways to reduce the tax burden in order to strengthen its competitiveness in the market. It is analyzed how the COVID-19 pandemic affected the work of enterprises, including in the field of financial management. The process of tax management of the business entity is defined, which includes: target subsystem, providing subsystem, functional subsystem, management subsystem. The principles of tax planning, which can be classified into general and special, are considered. Ways to increase the effectiveness of tax management in the enterprise are formed: taking responsibility for control over tax risks, regularly and systematically participate in risk monitoring activities; cultivating appropriate thinking about risk. It is concluded that financial management together with the company's tax management will manage risks, release additional funds, thereby allowing to stabilize the company, give it the opportunity to develop and gain competitive advantage, which in the long run will increase the company's competitiveness.

**Keywords:** tax management, financial management, business, pandemic COVID-19, taxes.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 8.

**Ivanchenkova Larisa V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Digital Technologies of Financial Operations, Odesa National Academy of Food Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

**E-mail:** [ivanchenkovalarisa@gmail.com](mailto:ivanchenkovalarisa@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

**Stepanenko Serhii V.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Finance, Banking and Insurance, State Biotechnological University (44 Alchevskyykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [serg20105@gmail.com](mailto:serg20105@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

**Yevtushevskia Olha O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Digital Technologies of Financial Operations, Odesa National Academy of Food Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

**E-mail:** [olga163alex@gmail.com](mailto:olga163alex@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4869-5123>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2326069/olha-yevtushevskia/>

У сучасних умовах економічного розвитку, на тлі світової пандемії COVID-19, першочерговими завданнями стають збереження та розвиток вітчизняних компаній. Більшість із них виявилася не готовими для подібних викликів і змушена була скоротитися, або зовсім ліквідуватися. У статті розглядаються особливості фінансового та податкового менеджменту вітчизняних компаній як інструментів, що допомагають підприємствам економити фінансові ресурси й ефективно управляти ними. Таким чином, підприємства можуть отримати додаткові вигоди від використання вивільнених коштів для розвитку та підвищення стійкості.

Теоретичні та практичні питання податкового менеджменту висвітлено в працях українських і зарубіжних учених, серед яких: М. Бейгельзімер, І. Бланк, А. Горбунов, О. Кірш, А. Крисоватий, А. Кізіма, А. Єлісеєв, М. Підлужний, К. Ковальчук, Т. Рева.

До авторів, які зробили значний внесок у дослідження фінансового менеджменту, можна віднести таких: М. Міллер, Е. Альтман, С. Майер, І. Бланк, Л. Коваленко, О. Кнейслер, А. Подерьогін, В. Шелудько.

Питання фінансового та податкового менеджменту і раніше активно розглядалися вітчизняними та закордонними вченими. Разом із тим, недостатньо розвинутими є питання, пов'язані з використанням інструментів фінансового та податкового менеджменту для виходу з кризових ситуацій.

Метою статті є доведення важливості розвитку фінансового та податкового менеджменту для вітчизняних компаній в умовах сучасного економічного розвитку.

Податки є складовими собівартості продукції (послуг), ціни, доходів та прибутків. Вони відіграють значну роль у фінансовій і господарській діяльності підприємства та впливають на кінцевий фінансовий результат його діяльності.

Часті зміни у сфері податкового законодавства України, його суперечливість, неоднозначність і суб'єктивність тлумачення податкових норм нормативними органами влади, власниками та керівниками підприємств змушують шукати шляхи зниження податкового навантаження на підприємство з метою зміцнення його конкурентоспроможності на рин-

ку. Згідно з дослідженням Світового Банку, відсоток компаній в Україні, які вважають податкові ставки основною перешкодою для свого розвитку, складає майже 57%, у той час як в Європі та Центральній Азії цей показник складає всього 29,5% [1].

Усе це свідчить про важливість ефективного розвитку податкового менеджменту на підприємствах, постійне вдосконалення й оновлення існуючих методів фінансового та податкового менеджменту.

До того ж, слід зазначити важкий і негативний вплив світової пандемії COVID-19 на розвиток вітчизняних підприємств, а в підсумку – і загального економічного розвитку України (рис. 1).

Згідно з дослідженнями, проведеними Центром ресурсоефективного та чистого виробництва, чим більше підприємство, тим більше воно зацікавлено у фіскальній допомозі. Так, частка підприємств, які обрали цей пункт, збільшується від 43% для малих до 89% для великих. Найімовірніше це можна пояснити сукупними розмірами податків. Менші ж компанії демонструють більшу зацікавленість у фінансовій допомозі, включно з кредитами: 48% для малих підприємств проти 32% для великих [3].

Це також відбивається на особливостях податкового менеджменту в компаніях, яким вдалося вижити у вкрай важких умовах функціонування. Як бачимо, більшість українських підприємств була не готова до таких умов роботи, і більшість компаній потребувала підтримки держави саме у сфері оподаткування.

Податковий менеджмент є однією із найважливіших частин фінансового планування компанії. До того ж, фінансова стабільність на пряму залежить від ефективно побудованого податкового менеджменту, оскільки саме він організовує баланс фінансово-господарської діяльності з оподаткуванням (рис. 2).

Податковий менеджмент, як правило, включає в себе такі елементи:

- ✦ побудова ефективного податкового обліку;
- ✦ контроль за правильністю податкових розрахунків;
- ✦ мінімізація розмірів податків у рамках чинного законодавства.

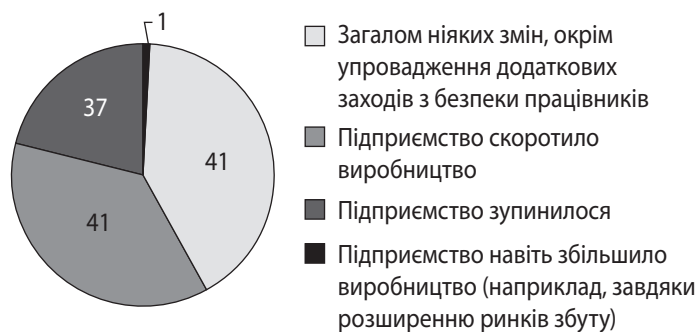


Рис. 1. Вплив COVID-19 на підприємства, % [3]

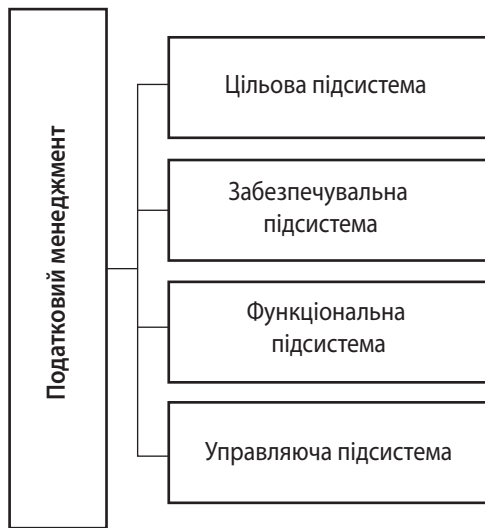


Рис. 2. Процес податкового менеджменту суб'єкта господарювання

В умовах стабільного податкового законодавства податковий менеджмент може бути спрямований на вирішення стратегічних питань інвестування в різні сфери бізнесу залежно від податкового навантаження бізнесу або сфери діяльності. В умовах української практики податковий менеджмент в основному виконує функцію «податкового оптимізатора», тобто інструменту, за допомогою якого компанія законно зменшує або відстрочує податковий тягар.

Основними цілями компанії є побудова системи ефективного та своєчасного використання методів податкового планування, що є інструментом податкового менеджменту. В межах цієї системи мають бути розроблені моделі найкращої системи організації діяльності компанії, беручи до уваги вимоги чинного законодавства.

Податковий менеджмент охоплює три рівні податкової політики:

- ✦ *державний податковий менеджмент* – регламентація оподаткування, контроль за сплатою податкових платежів, організація роботи контролюючих органів щодо адміністрування податків та зборів;
- ✦ *податковий менеджмент підприємства* – вибір найбільш ефективного варіанта сплати податкових платежів при альтернативних напрямках господарської діяльності (оптимізація);
- ✦ *податковий менеджмент громадян* – вибір такої форми сплати податків, яка найбільше влаштовує фізичну особу та сприяє підвищенню її добробуту [6].

Тільки виконання повного спектра робіт дозволить найефективніше організувати податковий менеджмент на підприємствах.

Найважливішою частиною концепції податкового планування є її принципи – основні теоретичні

положення, що визначають сутність та основи податкового планування та їх теоретичне обґрунтування.

На сьогодні серед науковців немає одностайності щодо принципів податкового планування.

За розмірами та різноманітністю тлумачень принципів податкового планування їх можна класифікувати на загальні та спеціальні. Загальні принципи податкового планування характеризують взаємозв'язок внутрішньофірмового планування й управління з податковим плануванням.

Ці принципи притаманні будь-якому виду бізнес-планування, включно з податковим плануванням як підсистемою внутрішньофірмового планування та менеджменту (управління підприємством). Вони включають такі принципи: системність, участь (колегіальність), безперервність, гнучкість і точність. При цьому особливі принципи притаманні лише податковому плануванню. Вони визначають специфіку процесу податкового планування, його відмінні риси в системі управління підприємством. Включають принципи законності, оптимальності, альтернативності, комплексності, перспективності та природності.

Податки є одними з найбільших витрат, з якими стикається будь-яка компанія; менша сплата може означати більший прибуток і, своєю чергою, більшу вартість для акціонерів. Тому не дивно, що компанії прагнуть зменшити суму, яку вони платять.

Американські вчені виділяють такі рекомендації керівникам компанії щодо підвищення ефективності податкового менеджменту на підприємстві [2] (рис. 3).

Активна роль керівництва компанії в управлінні податковою політикою приводить до більш збалансованої ситуації щодо ризиків, сплати податків та отримання прибутків.

Поряд із розвинутим податковим менеджментом для досягнення максимального рівня ефективності використання фінансових ресурсів має знаходитися фінансовий менеджмент. Адже до головних завдань фінансового менеджменту належить: виявлення фінансових джерел розвитку виробництва; визначення ефективних напрямків інвестування фінансових ресурсів; раціоналізація операцій з цінними паперами; налагодження оптимальних стосунків із фінансово-кредитною системою, суб'єктами господарювання [4].

Управління фінансами – це сукупність прийомів, методів і засобів, що використовуються для підвищення прибутковості підприємства та мінімізації ризику неплатоспроможності [8].

Головною метою фінансового менеджменту є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [5].

Таким чином, фінансовий менеджмент у сукупності з податковим може дозволити компанії отрима-

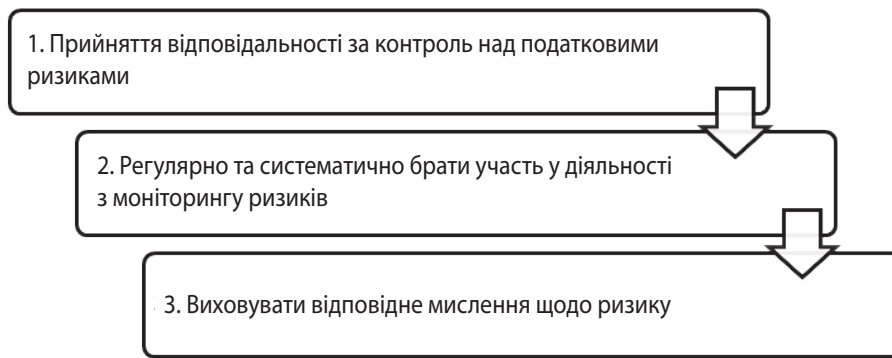


Рис 3. Шляхи підвищення ефективності податкового менеджменту на підприємстві

ти додаткові фінансові ресурси, які можна спрямувати на розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Ситуація, яка склалась останніми роками в Україні та світі свідчить про те, що лише компанії з ефективним і поміркованим менеджментом зможуть не тільки вижити, але й розвиватися. Крім того, більшість українських компаній виявилися недостатньо обізнаними з державними програмами підтримки, пов'язаними з протидією COVID-19. Частка обізнаних становить 44%. Користуються продуктами цих програм тільки 12% [3]. Усе це ще раз переконує в тому, що фінансовий менеджмент вітчизняних компаній, на жаль, знаходиться не в найкращому стані.

**С**лід також зазначити, що разом із податковим менеджментом фінансовий менеджмент займається мінімізацією ризиків компанії.

До функцій фінансової дирекції належать: фінансовий аналіз і планування; управління рухом грошових коштів; управління фінансовими ризиками; амортизаційна, дивідендна, валютна, кредитна і податкова політика [7].

Так, можна виділити чотири основних групи ризиків, якими управляє фінансовий менеджмент компанії.

*Ринковий ризик:* впливає на інвестиції бізнесу, а також на результати біржової діяльності для публічних компаній. Може також відображати фінансові ризики, характерні для галузі, наприклад пандемія, яка вплинула на ресторани, або перехід роздрібною торгівлі до моделі торгівлі безпосередньо зі споживачем.

*Кредитний ризик:* наслідки, наприклад, того, що клієнти не сплачують вчасно свої рахунки-фактури і, таким чином, підприємство не має коштів для виконання зобов'язань, що може негативно вплинути на кредитоспроможність та оцінку, що дає можливість позичати за вигідними ставками.

*Ризик ліквідності:* компанії повинні відстежувати поточний грошовий потік, оцінювати майбутні потреби в готівці та бути готовим звільнити оборотний капітал у разі потреби.

*Операційний ризик:* він може включати, наприклад, ризик кібератаки і те, чи організувати страхування для кібербезпеки, які плани щодо відновлення бізнесу, які методи кризового управління застосовуються, якщо, наприклад, топ-менеджера звинуватять у шахрайстві або неправомірній поведінці.

Тобто, фінансовий менеджмент разом із податковим менеджментом компанії дозволить управляти ризиками, вивільнювати додаткові кошти, тим самим дозволяючи стабілізувати стан компанії, дати їй можливість розвиватися й отримувати конкурентні переваги, що в перспективі приведе до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Сучасний світ стає все більш глобалізованим, а бізнес – більш цифровим. Технології розвиваються стрімко, що створює не лише широкі можливості для розвитку бізнесу, а й нові виклики. Розповсюдження криптовалюти, запуск безпілотних ракет, потужні транснаціональні компанії, що базуються на ІТ-ресурсах, – лише один бік прогресу. З іншого боку, відбуваються потужні DOS-атаки на сервери, які призводять до знищення інформації та фактичної втрати інструментів управління.

Слід зазначити, що успіх реалізації рішень у сфері податкового менеджменту залежить від кадрового питання, зокрема всебічного підвищення кваліфікації працівників. Важливим також є впровадження принципів корпоративної культури та соціальної відповідальності, які формують середовище для партнерства, підтримки та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін у процесі податкового управління та регулювання.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження автори дійшли висновку, що податковий менеджмент є однією із найважливіших частин фінансового планування компанії. До того ж, фінансова стабільність напряму залежить від ефективно побудованого податкового менеджменту, оскільки саме він організовує баланс фінансово-господарської діяльності з оподаткуванням.

Перспективні напрямки вдосконалення податкового менеджменту лежать у трьох взаємодіючих сферах діяльності підприємства, що регулюється окремими правовими нормами фінансово-бюджетної діяльності та відповідними законодавчими актами держави, та визначає:

- 1) встановлення інструментів виконання податкових зобов'язань суб'єктів податкових правовідносин;
- 2) прийняття науково обґрунтованих важелів поточного втручання в реалізацію державних бюджетів стимулювального характеру, у тому числі шляхом реалізації норм податкового законодавства та імплементації міжнародних норм;
- 3) розробка механізмів стимулювання оподаткування на основі збалансування інтересів підприємства та держави з урахуванням досвіду, який демонструє успішні результати в цьому питанні.

У сучасних умовах економічного та глобального розвитку, на фоні світової пандемії COVID-19, вітчизняні компанії виявилися неготовими до таких викликів, що призвело до негативних наслідків у вигляді скорочення виробництва, персоналу або повної ліквідації компанії. Більшість керівників вітчизняних компаній розраховували саме на фіскальні поблажки з боку держави, що ще раз доводить важливість податкового менеджменту. Разом із тим, лише 12% опитаних компаній скористалися запропонованими пільгами. Таким чином, можна зробити висновок, що компанії недоотримали можливі додаткові фінансові ресурси. Хоча ефективний фінансовий менеджмент компаній дозволив би уникнути багатьох економічних проблем. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/ukraine>
2. Beasley M., Goldman N., Lewellen Ch., and Michelle McAllister M. Make Tax Planning a Part of Your Company's Risk Management Strategy. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/11/make-tax-planning-a-part-of-your-companys-risk-management-strategy>
3. Ворфоломеев А. В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновлен-

ні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/34835/1/Survey-Results-REPCPC-%28Ukr%29.pdf>

4. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2013.
5. Олійник О. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент : робоча програма та методичні вказівки. Харків, 2020. 80 с.
6. Андрущенко В. Л. Синергійні елементи та ефекти податкового менеджменту. *Фінанси України*. 2007. № 9. С. 97–101.
7. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018.
8. Дема Д. І. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖНАЕУ, 2018.

#### REFERENCES

- Andrushchenko, V. L. "Synerhiini elementy ta efekty podatkovoho menedzhmentu" [Synergistic Elements and Effects of Tax Management]. *Finansy Ukrainy*, no. 9 (2007): 97-101.
- Beasley, M. et al. "Make Tax Planning a Part of Your Company's Risk Management Strategy". *Harvard Business Review*. 2020. <https://hbr.org/2020/11/make-tax-planning-a-part-of-your-companys-risk-management-strategy>
- Blank, I. A. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Kyiv: Elha ; Nika-Tsentr, 2013.
- Dema, D. I. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Zhytomyr: ZhNAEU, 2018.
- Kneisler, O. V. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Ternopil: Vyd-vo «Ekonomiczna dumka», 2018.
- Ofitsiyni sait Svitovoho banku. <https://www.enterprise-surveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/ukraine>
- Oliinyk, O. V., and Morozova, H. S. *Finansovyi menedzhment : robocha prohrama ta metodychni vkazivky* [Financial Management: Work Program and Guidelines]. Kharkiv, 2020.
- Vorfolomeiev, A. V. "Vplyv COVID-19 na ukrainski vyrobnychi pidpriemstva ta dopomoha u vidnovlenni normalnoi roboty: zvit za rezultatamy opytuvannya Tsentru resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva" [Impact of COVID-19 on Ukrainian Manufacturing Enterprises and Assistance in Restoring Normal Operation: Report on the Results of a Survey Conducted by the Center for Resource Efficient and Clean Production]. Kyiv : Tsentru resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva, 2020. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/34835/1/Survey-Results-REPCPC-%28Ukr%29.pdf>