

УДК 336.221 (075.8)

Б. І. Пшик,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.7.24

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

B. Pshyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department

of Financial Technologies and Consulting, Lviv National Ivan Franko University

ALGORITHM FOR FORMATION AND IMPLEMENTATION OF TAX POLICY OF AN ENTERPRISE: SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL ASPECTS

Стаття присвячена розробленню науково-методичних засад до побудови узагальненого алгоритму формування та реалізації податкової політики на рівні суб'єкта господарювання.

Аналіз сучасних вітчизняних фахових публікацій з питань оподаткування засвідчив відсутність єдиного цілісного підходу до розроблення податкової політики на рівні окремих компаній. У статті розроблено та обґрунтовано авторський алгоритм формування і реалізації податкової політики суб'єкта господарювання. Запропонований алгоритм складається з трьох етапів (підготовчого, функціонального та моніторингового), у межах кожного з яких наведено конкретні дії, структуровані у логічній послідовності, починаючи з постановки мети, цілей і визначення напрямів податкової політики суб'єкта господарювання та завершуючи пошуком резервів підвищення ефективності функціонування та покращення його фінансового стану на базі використання інструментарію податкової політики.

Особливостями запропонованого підходу є виокремлення у його структурі таких складових елементів: формування системи обліково-аналітичного забезпечення податкової політики, формування оптимальної моделі виконання податкових зобов'язань з позицій оптимізації обсягу податкового навантаження та покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, ідентифікація та управління податковими ризиками компанії; формування переліку показників для оцінки ефективності податкової політики суб'єкта господарювання та їх динамічний аналіз.

Запропонований алгоритм дає змогу системно підійти до формування і реалізації податкової політики на рівні окремої компанії та створити основу для подальшого розвитку у довгостроковій перспективі шляхом оптимізації обсягу податкового навантаження на результати її діяльності. Він може бути адаптований до специфіки функціонування конкретного підприємства, а його використання сприятиме глибокому розумінню стартових позицій та проблем суб'єкта господарювання у сфері виконання податкових зобов'язань, а також дасть змогу об'єктивно оцінювати прогрес і кінцеві результати управління процесами розроблення та реалізації податкової політики суб'єкта господарювання.

The article is devoted to the development of scientific and methodological principles for building a generalized algorithm for the formation and implementation of tax policy at the level of a business entity.

An analysis of modern domestic professional publications on taxation issues has shown the absence of a single holistic approach to the development of tax policy at the level of individual companies. The article develops and substantiates the author's algorithm for the formation and implementation of a business entity's tax policy. The proposed algorithm

consists of three stages (preparatory, functional and monitoring), within each of which specific actions are provided, structured in a logical sequence, starting with setting the goal, objectives and determining the directions of the business entity's tax policy and ending with the search for reserves to increase the efficiency of functioning and improve its financial condition based on the use of tax policy tools.

The features of the proposed approach are the allocation of the following components in its structure: the formation of a system of accounting and analytical support for tax policy, the formation of an optimal model for fulfilling tax obligations from the standpoint of optimizing the amount of tax burden and improving the financial condition of the business entity, identification and management of the company's tax risks; the formation of a list of indicators for assessing the effectiveness of the tax policy of the business entity and their dynamic analysis.

The proposed algorithm allows for a systematic approach to the formation and implementation of tax policy at the level of an individual company and to create a basis for further development in the long term by optimizing the amount of tax burden on the results of its activities. It can be adapted to the specifics of the functioning of a particular enterprise, and its use will contribute to a deep understanding of the starting positions and problems of the business entity in the field of fulfilling tax obligations, and will also allow objectively assessing the progress and final results of managing the processes of developing and implementing the tax policy of the business entity.

Ключові слова: ефективність податкової політики, обліково-аналітичне забезпечення, податкова політика, податкові зобов'язання, податкова оптимізація, податкове планування, податкові ризики, суб'єкт господарювання.

Key words: tax policy effectiveness, accounting and analytical support, tax policy, tax obligations, tax optimization, tax planning, tax risks, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економічні інтереси СГ, що впливають із принципів їх діяльності як комерційних структур, полягають у тому, щоби забезпечити постійне зростання ринкової вартості та підвищення показників їх прибутковості за рахунок скорочення витрат на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, а також за рахунок досягнення економії на сплаті податків. Особливо актуальним в умовах сьогодення є другий напрям, який полягає у виборі найбільш ефективних варіантів здійснення податкових платежів за альтернативних варіантів його господарської діяльності.

З іншого боку, сучасна система оподаткування є одним із найвагоміших чинників, що суттєво впливають на ділову активність та результати функціонування СГ, які загалом формують ту ланку економічних відносин, в межах якої відбувається створення валового внутрішнього продукту та формування фінансового потенціалу країни. Проте економічна нестабільність та порушення принципу економічної обгрунтованості податкових реформ, що супроводжували прагнення органів влади у наповненні державного бюджету, призвели до високого податкового навантаження на українських виробників. До того ж у вітчизняному законодавстві існує чимало дискусійних положень стосовно тих чи інших механізмів реалі-

зації цілей і завдань податкової політики, що негативно позначається на результаті функціонування та стану розвитку підприємницького сектору в Україні.

Такі обставини, на нашу думку, обумовлюють необхідність управління податками не тільки на державному рівні, а й на рівні СГ, оскільки від ефективного вирішення податкових проблем залежить не лише успішність реалізації стратегій розвитку підприємств, а й темпи економічного зростання в країні, що актуалізує необхідність формування та реалізації СГ власної податкової політики. Вирішення цієї актуальної і водночас далеко непростой проблематики вимагає в Україні особливого підходу в теперішній час, який супроводжується воєнним станом, економічною нестабільністю, недосконалістю та постійною мінливістю податкового законодавства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та практичні аспекти проблематики формування та реалізації податкової політики на рівні суб'єктів господарювання знайшла широке відображення у наукових працях вітчизняних вчених-економістів. Комплексне висвітлення теоретичних положень і практичних можливостей використання форм та методів реалізації податкової політики підприємства здійснили Іванишина О. С., Герасименко О. М., Тучак Т. В. та Прокопенко І. А. [1]. У статтях Коваль Н.І, Подолянчук О.А.,

Гудзенко Н.М. [2] та Короткової О.В. [3] обґрунтовано особливості та процес розробки податкової політики на рівні СГ, а також необхідність створення та запровадження системи податкового рахівництва в діяльності компаній. У дисертаційному дослідженні Коваленко О.В. [4] досліджує організаційно-економічний механізм формування податкової політики промислових підприємств. У науковій праці Скаска О.І. та Могили І.-А. [5] розкрито теоретичні підходи до висвітлення сутності та принципів податкової політики у розрізі різних рівнів прояву економічних відносин.

Чимало уваги у науковій літературі приділено висвітленню особливостей застосування та пошуку напрямів вдосконалення інструментарію податкової політики СГ, зокрема в частині податкового планування, податкової оптимізації, управління податковими ризиками. Ці та інші питання розкриваються у наукових працях таких вітчизняних науковців як Легостаєва О.О. та Кондратенко В.В. [6], Городецька Т.Е. [7], Мулик Т. О. [8], Оліховський В.Я. [9], Аранчій В.І. та Мисник Т.Г. [10], Концева В.В., Антоненко Н.В. та Карлова І.О. [11], Осадча О. О. [12], Самусевич Я. В. та Височина А. В. [13] та багатьох інших.

Аналіз літературних джерел дає підстави стверджувати про відсутність єдиного цілісного підходу до реалізації податкової політики на рівні окремих підприємств та організацій, який би комплексно враховував зміни параметрів як податкового середовища і ринкової кон'юнктури, так і внутрішніх чинників діяльності СГ.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка науково-методичних засад до побудови узагальненого алгоритму формування та реалізації податкової політики на рівні суб'єкта господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Система оподаткування в нинішніх умовах спричиняє вагомий вплив на функціонування та ділову активність СГ. Адже нестабільність політичної ситуації та умов господарювання, викликана воєнним станом в Україні, хронічна нестача коштів у бюджеті держави та прагнення щодо його максимально можливого наповнення, призводять до недотримання принципу економічної обґрунтованості податкових реформ та, відповідно, до високого податкового навантаження на діяльність вітчизняних СГ. Усе це

зумовлює необхідність здійснювати управління процесами формування і виконання податкових зобов'язань не лише на макро-, а мікроекономічному рівні. Це відбувається шляхом формування та реалізації податкової політики СГ, яку слід розглядати крізь призму відповідних принципів, підходів та інструментарію, які визначають поведінку СГ у взаємодії з органами державної і місцевої влади, яка базується на дотриманні чинного законодавства та спрямована на ефективне управління податковими зобов'язаннями, забезпечення їх виконання та оптимізацію задля максимізації добробуту власників, підвищення фінансової стабільності бізнесу. Від того, наскільки продуманою і дієвою є податкова політика СГ, залежить результат вирішення їхніх податкових проблем, успіх реалізації стратегій розвитку, а відтак — можливості соціально-економічного зростання країни загалом.

Розроблення податкової політики СГ є достатньо складним процесом, що зумовлено низкою обставин. Перш за все, впродовж усього терміну діяльності СГ, вона повинна враховувати результати ретельного перспективного аналізу, прогнозування зовнішніх (стан макроекономічного середовища, інвестиційний клімат, кон'юнктура ринку та її окремі компоненти, особливості оподаткування і державного податкового регулювання підприємницької діяльності) і внутрішніх умов діяльності СГ (бізнес-модель СГ; особливості етапу його життєвого циклу; специфіка діяльності, цілі і завдання розвитку СГ; наявність та можливості формування бази оподаткування), характер яких ускладнює процес формування податкової політики.

Крім того, визначення основних напрямів податкової політики СГ пов'язано з проблемами дослідження та оцінки альтернативних варіантів фінансових рішень, розроблення оптимальної, з позицій прибутковості та податкового навантаження бізнес-моделі компанії. До того ж мінливість зовнішнього середовища діяльності СГ, а також повномасштабна війна, яка досі триває в Україні, суттєво ускладнюють цей процес. Відтак існує потреба постійного перегляду, оновлення та вдосконалення податкової політики з огляду не лише на теперішню ситуацію, а й врахування прогнозованих змін і вироблення системи оперативного реагування.

Послідовність формування податкової політики підприємства повинна бути реалізована у 3 етапи: підготовчий, функціональний та моніторинговий (рис. 1).

На підготовчому етапі передусім необхідно визначити мету і завдання, а також окреслити

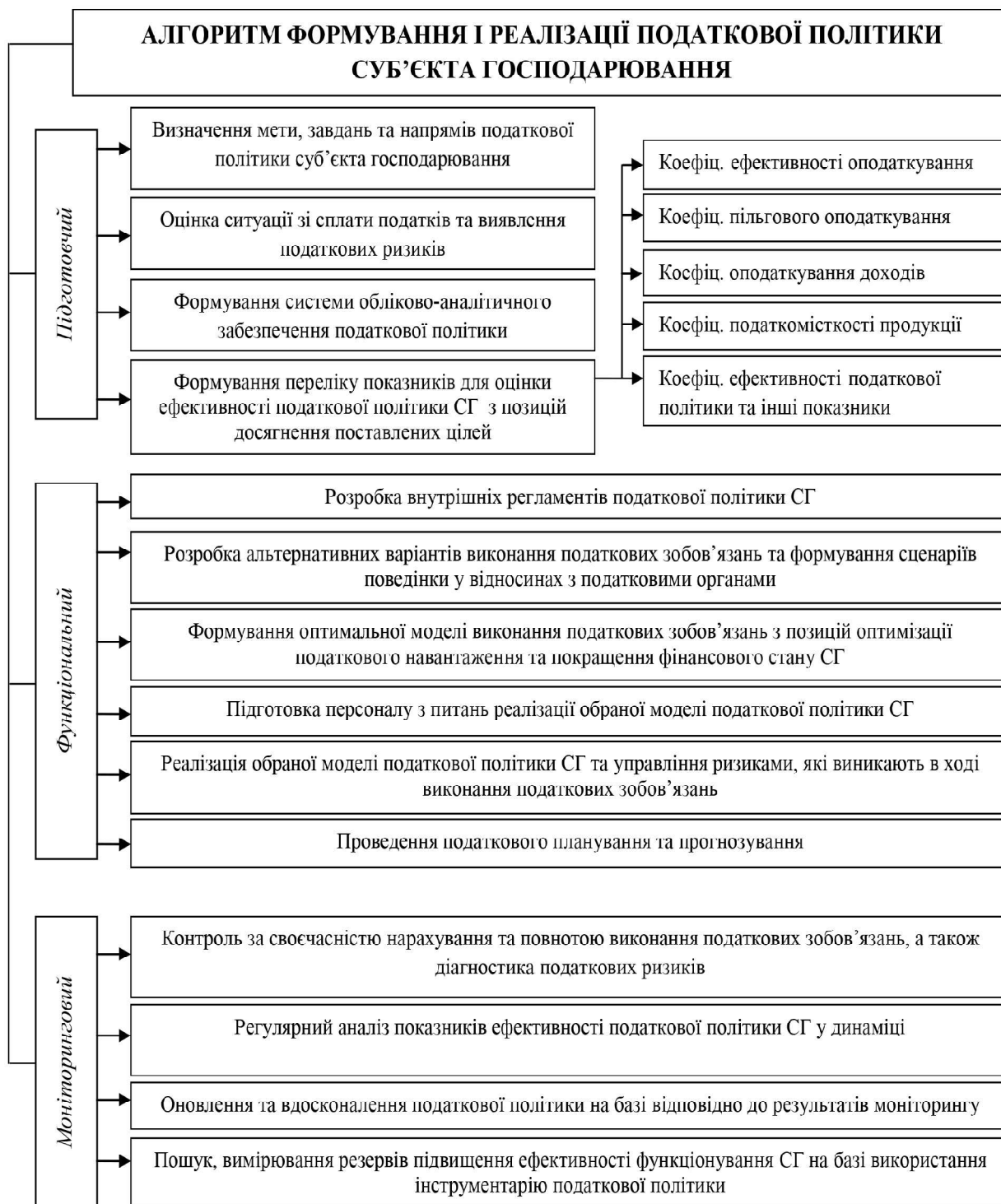


Рис. 1. Алгоритм формування та реалізації податкової політики СГ

Джерело: розробка автора.

напрями організації податкової політики СГ. Так, метою податкової політики підприємства є розробка дієвого організаційно-економічного механізму, спрямованого на забезпечення функціонування та розвитку СГ у нестабільному податковому середовищі з урахуванням можливостей розподілу податкового навантаження, підвищення добробуту власників СГ та

зростання фінансового результату за рахунок оптимального управління податковими зобов'язаннями. Разом з тим, ця мета потребує належної конкретизації з урахуванням завдань і особливостей майбутнього розвитку компанії.

Тому поряд з метою доцільно й виокремити низку завдань податкової політики, а саме: забезпечення дотримання в діяльності СГ по-

даткового законодавства, правильного обчислення розмірів податкових платежів; формування інструментарію оптимізації податкових зобов'язань СГ; пошук резервів для зниження бази оподаткування та зростання чистого прибутку на базі використання зазначеного вище інструментарію; розробка оптимальних схем здійснення господарських операцій, а також конструкцій договорів з постачальниками і клієнтами, спрямованих на відповідність вимогам податкового законодавства та використання наявних можливостей системи оподаткування; ефективне управління грошовими потоками СГ на базі використання податкового інструментарію; уникнення та мінімізація податкових ризиків в діяльності СГ [1; 4].

Основні напрями податкової політики СГ можна сформулювати таким чином: ідентифікація та аналіз поточних податкових ризиків в діяльності СГ; оцінка податкового навантаження з урахуванням специфіки діяльності СГ; ефективне управління податковими ризиками; розробка та вибір ефективних схем оптимізації податкових зобов'язань; формування зручної моделі сплати податкових платежів.

Наступною в межах підготовчого етапу є оцінка ситуації зі сплати податків та виявлення податкових ризиків СГ. Така оцінка повинна базуватися на результатах ретроспективного аналізу тенденцій розвитку СГ та основних фінансових показників, які його характеризують (обсяг активів, структура фінансових ресурсів, обсяги виручки від реалізації, собівартості продукції, доходів та витрат від інвестиційної та фінансової діяльності, фінансового результату тощо) [2, с. 75], а також аналізу динаміки та повноти виконання СГ податкових зобов'язань у минулому. Також існує потреба в аналізі поточної ситуації зі сплати податків, в ході якого формуються висновки щодо своєчасності та повноти виконання СГ податкових зобов'язань, виявлення заборгованості перед бюджетом, з'ясування термінів такої заборгованості та можливих механізмів її погашення. Також необхідно здійснити дослідження чинників зовнішнього податкового середовища і податкової політики держави, що передбачає вивчення економіко-правових умов діяльності СГ з огляду на сучасний стан та зміни, які відбувались у податковому середовищі в країні, а також регіоні, де функціонує конкретний СГ.

Доповнювати такий аналіз повинна ідентифікація податкових ризиків, які можуть мати місце в діяльності СГ, а також визначення критеріїв, за якими проводитиметься оцінка їх впливу — ймовірність появи, наслідки впливу

та ін. Наприклад, за наслідками впливу можна виокремити такі види податкових ризиків: ризик донарахування податків, штрафів, пені тощо; ризик посилення податкового контролю; ризик втрати репутації; ризик ліквідації бізнесу. Також важливою є з'ясування можливих причин і факторів, якими може бути зумовлена їх поява. Так податкові ризики можуть виникати внаслідок невиконання платниками податків обов'язку щодо взяття податковими органами на облік, неподання (своєчасного неподання) податкової звітності, відмови у декларуванні (неповного декларування), несплатою (несвоєчасною та неповною сплатою) податкових зобов'язань, порушення щодо виконання податкового законодавства та інших податкових обов'язків [6, с. 408]. Причини появи таких ризиків в умовах воєнного стану можуть бути зумовлені як зовнішніми причинами (наприклад зміною податкового законодавства), так і внутрішніми — відновленням персоналу, організацією роботи на новому місці, впровадженням або модернізацією інформаційних систем, появою нових технологій, виготовленням нових видів продукції, реорганізацією компанії, виходом на нові ринки збуту тощо.

Також необхідно звернути увагу на низку нових ризиків СГ, які в теперішній час можуть суттєво позначитися на результатах діяльності СГ та виявитися ключовими для формування і реалізації їх податкової політики. Йдеться про ризики, поява яких продиктована воєнним станом в Україні, а саме: неможливість продовження або суттєве обмеження діяльності СГ внаслідок розташування активів в зоні бойових дій чи наближених до неї територіях; ризик дефолту контрагентів, що може позначитись на формуванні резервів під очікувані збитки та фінансовому результаті компанії; знищення, втрата, знецінення та пошкодження активів унаслідок ворожих дій; труднощі, пов'язані з отриманням оригіналів первинних документів від контрагентів про проведені операції та виконання угод; необхідність релокації СГ та його активів на безпечні території та ін. [14].

Важливою складовою в межах підготовчого етапу є формування системи обліково-аналітичного забезпечення податкової політики, в межах якої необхідно здійснювати накопичення, узагальнення та облік інформації про операції СГ в межах основної, інвестиційної та фінансової діяльності, на основі якої відбуватиметься формування інформаційної бази для розрахунків податкових зобов'язань та контролю за їх виконанням. Цю систему слід розглядати з позицій впорядкованої сукупності

Таблиця 1. Основні показники ефективності податкової політики СГ

Показник	Спосіб розрахунку
Коефіцієнт оподаткування доходів	Сума податків, включених до ціни продукції за певний період, грн / Сума доходу СГ за цей період, грн
Коефіцієнт оподаткування витрат	Сума податків, що відносяться на витрати виробництва (обігу) грн/ Витрати виробництва (обігу) СГ за цей період, грн
Коефіцієнт оподаткування прибутку	Сума податку на прибуток за певний період, грн / Балансовий прибуток СГ за цей період, грн
Коефіцієнт податкового навантаження з ПДВ	Сума сплаченого СГ податку на додану вартість за певний період, грн / Обсяг доданої вартості СГ за цей період, грн
Коефіцієнт податкового навантаження на грошові потоки	Сума сплачених СГ податків і зборів за певний період, грн / Сума вихідних грошових потоків СГ за цей період, грн
Коефіцієнт використання податкових пільг	Сума податкових пільг, які СГ використовує згідно з чинним законодавством упродовж певного часу / Загальна сума податкових платежів СГ за цей період, грн
Коефіцієнт податкомісткості реалізованої продукції	Податкові платежі СГ за певний період, грн / Обсяг реалізованої продукції за цей період, грн
Коефіцієнт податкомісткості фінансових ресурсів	Податкові платежі СГ за певний період, грн / Обсяг сформованих СГ фінансових ресурсів за цей період, грн
Коефіцієнт ефективності податкової політики підприємства	Економія податкових платежів завдяки податковому плануванню в певному періоді, грн / Сума податкових платежів у базовому періоді, грн
Коефіцієнт ефективності функціонування підрозділу з реалізації податкової політики	Економія податкових платежів внаслідок заходів, реалізованих підрозділом за певний період, грн / Витрати на утримання спецпідрозділу за цей період, грн
Коефіцієнт податкової дисципліни	Витрати зв'язати штрафних санкцій за порушення податкової дисципліни, грн / Прибуток від операційної діяльності, грн

Джерело: таблицю складено на основі джерел [1, с. 110—122; 6, с. 409; 10; 11].

взаємопов'язаних складових, що дозволяють сформувати обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів СГ на базі збору інформації про факти господарського життя, що зумовлюють виникнення обов'язків зі сплати податкових платежів, їх оцінки, реєстрації та документування, узагальнення інформації про них у вигляді податкових реєстрів та податкової звітності, аналізу інформації та звітності, здійснення контрольних дій з метою оцінки ризиків її спотворення, а також з метою моніторингу можливого виникнення податкових ризиків [15].

Ця система повинна функціонувати таким чином, щоб задовольняти потреби менеджменту компанії інформацією про будь-які зміни, що стосуються зміни бази оподаткування, виникнення податкових зобов'язань, здійснення податкових розрахунків за кожним видом діяльності СГ, а також визначення та коригування величини прибутку для цілей оподаткування. Але разом із тим, формуючи систему обліково-аналітичного забезпечення податкової політики СГ, необхідно оптимізувати витрати часу

на її формування, організацію податкового обліку, а також постійно оновлювати та вдосконалювати її з огляду на наявні особливості та постійні зміни системи оподаткування діяльності СГ в Україні в умовах воєнного стану

Також у межах підготовчого етапу доцільно визначити перелік показників, за якими здійснюватиметься оцінка ефективності та ступінь досягнення цілей податкової політики СГ. На нашу думку, оцінювання ефективності податкової політики СГ найкраще здійснювати за допомогою групи показників, які характеризують податкове навантаження та результативність податкового планування, оскільки вони в кінцевому підсумку найбільше відображають результати реалізації податкової політики компанії і слугують важливим джерелом її обліково-аналітичного забезпечення (табл. 1).

Також доцільно здійснювати розрахунок та оцінку й низки інших показників, які характеризують ефективність податкової політики СГ. Ними можуть бути: мінімальна частка податкових відрахувань від додаткової вартості, виробленої СГ; середньорічний темп зміни част-

ки податкових відрахувань; мінімальний рівень грошових активів, які забезпечують поточну податкову платоспроможність підприємства; граничний рівень податкових ризиків в розрізі напрямків господарської діяльності СГ. До того ж доцільно здійснити конкретизацію таких показників за термінами, що дасть змогу синхронізувати в часі надходження відомостей щодо їх результатів та сприятиме об'єктивності оцінювання ефективності податкової політики СГ.

На жаль, досить складно визначити рекомендовані значення наведених у таблиці 1 показників чи окреслити їх допустимі межі з огляду на те, що у кожного конкретного СГ ціна на продукцію залежить від особливостей формування бази оподаткування за тими податками, які він сплачує. Тому перелік показників ефективності податкової політики для внутрішніх користувачів (менеджерів, власників) повинен бути розроблений на рівні СГ та адаптований до характеру його податкових зобов'язань. Оцінку зазначених показників слід проводити в динаміці, що дасть змогу відслідковувати тенденції їх зміни та формувати висновки щодо змін ефективності податкової політики у розрізі окремих компаній.

Наступним етапом формування податкової політики є функціональний, який розпочинається від моменту розроблення внутрішнього регламенту податкової політики. Тому важливо визначити ті основні положення, які будуть відображені у цьому документі. Передусім він повинен відображати мету і завдання податкової політики СГ, інформацію про напрями діяльності та види податкових зобов'язань, які можуть виникати в ході їх реалізації, а також відомості про структурні підрозділи та посадових осіб, відповідальних за формування та реалізацію податкової політики. Також у цьому документі повинні бути викладені основні положення щодо механізмів оптимізації податкових зобов'язань, до яких може вдаватися СГ та умови їх застосування, правил підготовки та подання податкової звітності, а також розроблені процедури контролю СГ за станом виконання податкових зобов'язань. Окрім того доцільно відобразити всю необхідну інформацію щодо визначення податкових ризиків, які можуть виникати в діяльності СГ, класифікацію зазначених ризиків та способи їх мінімізації та уникнення.

Після цього в межах функціонального етапу алгоритму формування податкової політики СГ необхідно здійснити розробку та детальну оцінку різних варіантів виконання податкових зобов'язань, аналізу можливостей для

зменшення податкового навантаження. Так, наприклад, діюча система оподаткування передбачає встановлення різних ставок податків за окремими напрямками операційної діяльності та видами продукції, що виробляється [7]. Тому в ході формування напрямів та обсягів своєї операційної діяльності, визначення номенклатури та асортименту продукції, використання різних організаційних форм для створення дочірніх структур, СГ вже на цьому етапі може створити необхідні передумови для мінімізації майбутніх податкових платежів. Також необхідно виявити можливості звуження бази оподаткування, використання податкових пільг, встановлених для окремих категорій підприємств, за окремими видами господарських операцій (зокрема, знижених ставок оподаткування та звільнення від оподаткування), а також пільг, які мають місце в ході реалізації окремих видів товарів пільговим категоріям покупців або в порядку здійснення зовнішньоекономічної діяльності (оподаткування доданої вартості під час експорту товарів за нульовою ставкою, пільгові ставки митних зборів) [12]. Сприяти зменшенню обсягів податкових зобов'язань сприятиме використання механізму відстрочення податкових платежів на максимально можливий термін, вибір найоптимальніших способів нарахування амортизації основних засобів. Крім того, автоматизація виробничих та ділових процесів, використання штучного інтелекту та заміна живої праці пристроями та машинами дають змогу скоротити податкове навантаження за єдиним соціальним внеском.

В ході формування альтернативних варіантів податкової політики підприємства необхідно проаналізувати регіональні особливості, що можуть вплинути на отримання податкових переваг, доступних СГ в межах окремих територій. У процесі регіональної диверсифікації операційної діяльності підприємств виникають можливості використання податкових переваг, що діють в межах окремих територій, зокрема й ставок податків, які можуть виявитися більш привабливими для компаній в плані зменшення їх податкового навантаження. Йдеться, зокрема, про можливості функціонування підприємства та його дочірніх підрозділів на території спеціальних (вільних) економічних зон всередині країни, або ж інших країни, у яких діють податкові пільги і режими для іноземних компаній, чи офшорних зон [8, с. 328]. Саме такі території можуть виявитися сприятливим простором для регіональної диверсифікації операційної діяльності СГ. Вибір території для роз-

міщення виробничих потужностей СГ зумовлюється не лише особливостями податкового режиму, який функціонує в її межах а й цілями та специфікою діяльності СГ, наявності клієнтських сегментів, рівня розвитку та доступності елементів комерційної та фінансової інфраструктури, наявності міждержавних угод щодо уникнення подвійного оподаткування,

Вибір конкретної офшорної території залежить від цілей та спрямованості господарської діяльності підприємства, податкового режиму, розвиненості комерційної та фінансової інфраструктури, наявності міждержавної угоди про усунення подвійного оподаткування та інших умов, завдяки яким з'являються можливості легального зменшення податкових платежів. До того ж привабливими можуть виявитися умови щодо візової підтримки на території держави, де зареєстровано дочірні структури СГ, відкриття банківських валютних рахунків та проведення різного роду фінансових операцій.

Результатом проведення такої оцінки є рішення менеджменту щодо вибору серед наявних такого варіанту оподаткування (наприклад, загальна або спрощена система оподаткування, спеціальні режими), який найбільше відповідатиме цілям і специфіці функціонування компанії, а також інтересам її власників. При цьому кожен із варіантів повинен бути оцінений за допомогою показників ефективності податкової політики СГ з позицій досягнення поставлених цілей. Перелік таких показників визначається на підготовчому етапі алгоритму формування податкової політики СГ.

Також менеджменту СГ слід обрати найбільш прийнятний сценарій поведінки у податкових відносинах із державою. Найпоширенішими такими варіантами (сценаріями), які використовують СГ в різних економічних умовах, є такі [1, с. 14—15; 3]:

1. Обережний сценарій — менеджмент СГ не вступає в конфлікти з контролюючими органами на предмет дотримання податкового законодавства і правильності визначення обсягів, строків виконання та інших параметрів податкових зобов'язань, погоджуючись загалом із зауваженнями та фінансовими санкціями з боку податкових органів, що виконуються без будь-яких заперечень та оскаржень.

2. Зважений сценарій — менеджмент СГ допускає можливість конфлікту із контролюючими органами щодо правильності ведення податкового обліку та виконання податкових зобов'язань лише за умови впевненості у позитивному результаті, оскаржуючи лише ті санкції, які, на думку компанії, є неправомірними

та необґрунтованими. При цьому податкові рішення компанії базуються на нормах чинного законодавства та змісті отриманих роз'яснень від контролюючих органів з питань оподаткування.

3. Ризиковий сценарій — менеджмент СГ часто конфліктує із податковими органами з питань правильності ведення податкового обліку, формування та виконання податкових зобов'язань незалежно від результатів вирішення конфліктної ситуації. При цьому компанія часто оскаржує фінансові санкції та результати податкових перевірок, орієнтуючись виключно на норми податкового законодавства та ігноруючи роз'яснення податкових органів.

Після визначення альтернативних варіантів виконання податкових зобов'язань відбувається вибір та затвердження найбільш оптимальної моделі виконання податкових зобов'язань з позицій оптимізації обсягу податкового навантаження та покращення фінансового стану СГ. Почому таке рішення повинно базуватися на розрахунках економії від застосування кожного з альтернативних варіантів порівняно з витратами, які можуть виникнути при виборі того чи іншого варіанту, а також результатах порівняльного аналізу та обґрунтування значень показників ефективності податкової політики СГ. Одночасно слід вести роботу у напрямі оновлення відповідних положень облікової політики компанії, які стосуються оподаткування, та сформулювати її інформаційну модель в частині розробки графіку документообігу, робочого плану рахунків, визначення форм та методики заповнення відповідних облікових реєстрів, а також чітко окреслити процедури щодо формування податкових декларацій.

Далі відбувається підготовка персоналу з питань реалізації обраної моделі податкової політики СГ, оскільки у працівників компанії, які входять до бухгалтерських та фінансових служб, може виникнути потреба у додаткових знаннях, необхідних для роботи з новими інструментами податкової політики. Ці знання можливо отримати шляхом участі персоналу у програмах стажування, курсах підвищення кваліфікації, а також внутрішніх та зовнішніх тренінгах та семінарах. В компанії доцільно скласти план підвищення кваліфікації фахівців, відповідальних за напрямки та види робіт в межах реалізації податкової політики.

Після цього СГ реалізує обрану модель податкової політики СГ та здійснює управління ризиками, які виникають в ході виконання податкових зобов'язань. Паралельно повинні відбуватися процеси податкового планування,

спрямовані на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою законної мінімізації податкових платежів, а також здійснюватися прогнозування податкових зобов'язань з метою визначення їх обсягу та динаміки їх у майбутніх періодах. Це потребує формування графіку податкових платежів (податкового календаря), а також оцінювання податкових наслідків з огляду на вибір СГ організаційно-правової форми та системи оподаткування, зміну виду діяльності, масштабів виробництва, організаційної структури, юридичної адреси, номенклатури та асортименту продукції, методу нарахування амортизації, реформування договірної бази, зміну постачальників, реструктуризацію дебіторської та кредиторської заборгованості, а також виходу на нові ринки збуту та орієнтацію компанії на нові клієнтські сегменти. Усю інформацію, яка формуватиметься в ході податкового планування та прогнозування, зокрема заходів щодо оптимізації податкових зобов'язань та інструменти їх реалізації, параметри оптимізаційних заходів, відомості про відповідальних виконавців, ресурси тощо [12].

Перш ніж приступити до реалізації обраної оптимальної моделі податкової політики необхідно переглянути організаційну структуру компанії та за потреби внести зміни до її складу з огляду на цілі та напрями розробленої податкової політики, а також провести координацію щодо обов'язків і повноважень в діяльності структурних підрозділів, відповідальних за формування об'єктів оподаткування.

Завершується алгоритм формування та реалізації податкової політики СГ моніторинговим етапом, в межах якого необхідно здійснювати контроль за своєчасністю нарахування та повнотою виконання податкових зобов'язань, а також діагностику податкових ризиків. Моніторинг податкової політики доцільно здійснювати у розрізі таких напрямів: контроль за процедурами формування та подання СГ податкових декларацій; контроль за правильністю нарахування, повнотою сплати податків; контроль за своєчасністю (дотриманням та виконанням графіку податкових виплат) виконання податкових зобов'язань; контроль за процесами ведення податкового обліку і складання податкової звітності; моніторинг процесу організації діяльності підрозділів, відповідальних за формування та реалізацію податкової політики СГ — фінансових та бухгалтерських служб, підрозділів податкового планування та податкового менеджменту (залежно від структури СГ), а також стану виконання службових обо-

в'язків працівниками зазначених підрозділів; моніторинг впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на стан виконання компанією податкових зобов'язань. Результатом проведення таких робіт є отримання інформації про стан виконання СГ податкових зобов'язань, виявлення відхилень від запланованих показників щодо обсягу та встановлених термінів сплати податків, а також причин і факторів, які призвели до конкретних відхилень, неточностей чи порушень податкового законодавства. Особливе місце в межах зазначеного етапу повинно відводитися регулярному аналізу показників ефективності податкової політики компанії та їх динаміки, а також проведення аналізу податкового навантаження із урахуванням специфіки роботи підприємства та змін, які відбулися у податковій політиці, а також визначається яким чином вони позначилися на фінансовому результаті та показниках фінансового стану СГ.

Також необхідно оцінити ступінь узгодженості податкової політики із загальною діловою політикою СГ, що дасть змогу виявити відповідність цілей, напрямків і етапів реалізації цих політик. До того ж потребує оцінки узгодженість податкової політики СГ із прогнозованими змінами зовнішнього середовища — соціально-економічного розвитку та податкової політики країни, політичної та міжнародної ситуації, ситуації, рівня інфляції, валютного курсу та інших зовнішньо-економічних факторів, попиту і пропозиції на продукцію СГ, кон'юнктури фінансового ринку та його окремих сегментів.

Результатом моніторингового етапу має бути напрацювання реальних механізмів щодо вдосконалення та оновлення податкової політики СГ, а також її оперативне коригування з огляду на зміни в чинному законодавстві та характер впливу наявних зовнішніх і внутрішніх чинників. На цьому етапі необхідно виправити помилки у веденні податкового обліку та складанні податкової звітності, вжити заходів щодо їх недопущення у майбутньому та забезпечити належну якість первинних документів. Також слід усунути причини негативних відхилень фактичних показників від планових значень, порушення строків виконання податкових зобов'язань. Це потребує уточнення графіків документообігу, здійснення податкових виплат та подання податкової звітності. За потреби необхідно скоригувати планові розрахунки показників, які характеризують формування податкової бази та виконання зобов'язань зі сплати податків. На цьому етапі та-

кож втілюються конкретні рішення щодо управління податковими ризиками СГ у напрямку їх зниження та реалізації нової моделі виконання податкових зобов'язань, яка базується на механізмах податкової оптимізації, які були обрані менеджментом компанії на попередньому етапі. Останньою стадією моніторингового етапу є пошук, вимірювання резервів підвищення ефективності функціонування СГ та покращення його фінансового стану на базі використання інструментарію податкової політики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Податкова політика СГ є складовою частиною загальної ділової політики, яка передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового потенціалу компанії і підвищення його ефективності за рахунок використання відповідного інструментарію, спрямованого на забезпечення максимізації чистого прибутку компанії за наявних параметрів податкового середовища і ринкової кон'юнктури. Податкова політика повинна формуватися, виходячи з основних цілей та напрямів політики розвитку компанії (виробництво, збут, маркетинг, персонал, інвестиції, НДДКР та ін.).

Аналіз літературних джерел дає підстави стверджувати про відсутність єдиного цілісного підходу до реалізації податкової політики на рівні окремих підприємств та організацій. Автором запропоновано алгоритм формування та реалізації податкової політики СГ з виокремленням трьох етапів: підготовчого, функціонального та моніторингового. Алгоритм структурований у логічній послідовності — від постановки мети, цілей і визначення напрямів податкової політики СГ до пошуку резервів підвищення ефективності функціонування СГ та покращення його фінансового стану на базі використання інструментарію податкової політики. Особливостями запропонованого підходу є виокремлення у його структурі таких стадій: формування системи обліково-аналітичного забезпечення податкової політики, формування оптимальної моделі виконання податкових зобов'язань з позицій оптимізації обсягу податкового навантаження та покращення фінансового стану СГ, ідентифікація та управління податковими ризиками компанії; формування переліку показників для оцінки ефективності податкової політики СГ та їх динамічний аналіз.

Запропонований алгоритм дає змогу системно підійти до формування і реалізації податкової політики на рівні окремої компанії та створити основу для подальшого розвитку у довгостроковій перспективі шляхом оптимізації обсягу податкового навантаження на результати її діяльності. Він може бути адаптований до специфіки функціонування конкретного підприємства, а його використання сприятиме глибокому розумінню стартових позицій та проблем суб'єкта господарювання у сфері виконання податкових зобов'язань, а також дасть змогу об'єктивно оцінювати прогрес і кінцеві результати управління процесами розроблення та реалізації податкової політики суб'єкта господарювання.

Література:

1. Іванишина О. С., Герасименко О. М., Тучак Т. В., Прокопенко І. А. Податкова політика підприємства: навч. посіб. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 158 с.
2. Коваль Н.І, Подолячук О.А., Гудзенко Н.М. Податкова політика підприємства: особливості та значення у сучасних реаліях. Інвестиції: практика і досвід. 2023. № 13. С. 74—79.
3. Короткова О.В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743>. (дата звернення 25.03. 2025).
4. Коваленко А. В. Організаційно-економічний механізм формування податкової політики промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 228 с.
5. Скаско О., Могила І.-А. Теоретичні засади податкової політики в Україні: принципи, рівні та моделі. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 83—96.
6. Лєгостаєва О.О., Кондратенко В.В. Деякі заходи оптимізації податкової політики підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 407—410.
7. Городецька Т. Е. Податкове планування як форма податкової політики транспортних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 99—106.
8. Мулик Т. О. Проблеми оптимізації податкових платежів і формування податкової політики на підприємствах. Збірник наукових праць ВДАУ. 2010. Вип. 1. С. 326—329. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1760.pdf>. (дата звернення 21.03. 2025).
9. Оліховський В.Я. Методи та інструменти податкового планування в системі менеджмен-

ту підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 270 с.

10. Аранчій В.І., Мисник Т.Г. Податкове навантаження та методологічні основи його виміру. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Серія "Економічні науки". 2013. Вип 2 (7). С. 21—27.

11. Концева В.В., Антоненко Н.В., Карлова І.О. Обліково-аналітичне забезпечення оцінки податкового навантаження підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/547>. (дата звернення 02.03. 2025).

12. Осадча О. О. Податкове планування та податкова оптимізація в системі управління підприємством. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. № 14 (42). С. 125—130.

13. Самусевич Я. В., Височина А. В. Податкове планування та основи податкової оптимізації: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2021. 344 с.

14. Облікова політика в умовах воєнного стану. Операції та події, які можуть впливати на підприємство. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/oblikova-polityka-v-umovakh-voynennoho-stanu.html> (дата звернення 12.03. 2025).

15. Беляєва Л., Пеняк Ю., Карпова А. Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14> (дата звернення: 05.03.2025).

References:

1. Ivanyshyna, O. S. Gerasymenko, O. M. Tuchak, T. V. and Prokopenko, I. A. (2023), Podatkova polityka pidpryyemstva [Tax policy of the enterprise], Derzhavnyy podatkovyy universytet, Irpin', Ukraine.

2. Koval, N.I. Podolyanchuk, O.A. Gudzenko, N.M. (2023), "Tax policy of the enterprise: features and significance in modern realities", Investytsiyi: praktyka i dosvid, vol. 1, pp. 74 — 79.

3. Korotkova, O.V. (2013). "Peculiarities of forming the tax policy of the enterprise in modern economic conditions", Efektyvna ekonomika, vol. 13, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/'op=1&z=1743>. (Accessed 25 March 2025).

4. Kovalenko, A. V. (2019), "Organizational and economic mechanism of forming tax policy of industrial enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy of enterprise, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.

5. Skasko, O. and Mohyla, I.-L. (2023), "Theoretical foundations of tax policy in Ukraine: principles, levels and models", Visnyk ekonomiky, vol. 3, pp. 83— 96.

6. Legostayeva, O.O. and Kondratenko, V.V. (2016), "Some measures to optimize the tax policy of the enterprise", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 10, pp. 407 — 410.

7. Horodetska, T. E. (2022), " Tax planning as a form of tax policy of transport enterprises", Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky, vol. 1 (7), pp. 99 — 106.

8. Mulyk, T. O. (2010), "Problems of optimizing tax payments and forming tax policy at enterprises", Zbirnyk naukovykh prats' VDAU, vol. 3, pp. 326—329, available at: <http://repository.vsu.org/getfile.php/1760.pdf>. (Accessed 21 March 2025).

9. Olikhovsky, V.Ya. (2018), "Methods and tools of tax planning in the enterprise management system", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy of enterprise, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.

10. Aranchiy, V.I. and Mysnyk, T.H. (2013), "Tax burden and methodological foundations of its measurement", Naukovi pratsi Poltavskoyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi: Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 2 (7), pp. 21—27.

11. Kontseva, V.V. Antonenko, N.V. and Karlova, I.O. (2021), "Accounting and analytical support for assessing the tax burden of an enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 29, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/547>. (Accessed 02 March 2025).

12. Osadcha, O. O. (2019), "Tax planning and tax optimization in the enterprise management system", Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya". Seriya "Ekonomika", vol. 14 (42), pp. 125—130.

13. Samusevych, YA. V. and Vysochyna, A. V. (2021), Podatkove planuvannya ta osnovy podatkovoyi optymizatsiyi [Tax planning and basics of tax optimization], Sumy State University, Sumy, Ukraine.

14. KPMG. (2025), "Accounting policy in martial law. Operations and events that may affect the enterprise", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/oblikova-polityka-v-umovakh-voynennoho-stanu.html> (Accessed 12 March 2025).

15. Belyaeva, L. Penyak, Yu. and Karpova, A. (2022), "Organizational and information model of accounting and analytical support for tax settlements", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 29, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14> (Accessed 05 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.