

УДК 336.22:65.012.32(477)

**Ярема Я.Р.**,  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри державних та місцевих фінансів,  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*  
**Лазука Р.Ю.**,  
магістр,  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*  
**Пелюшкевич В.І.**,  
магістр,  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## СИСТЕМА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

**Ярема Я.Р., Лазука Р.Ю., Пелюшкевич В.І. Система податкового менеджменту в Україні та шляхи її удосконалення.** У статті досліджено сучасний стан податкового менеджменту в Україні та обґрунтовано шляхи удосконалення системи податкового менеджменту.

**Ключові слова:** менеджмент, податки, податкова система, податкові органи, податковий механізм, податковий контроль, адміністрування податків, податкові перевірки, податкові надходження, бюджетне відшкодування.

**Ярема Я.Р., Лазука Р.Ю., Пелюшкевич В.І. Система налогового менеджмента в Украине и пути ее совершенствования.** В статье исследовано современное состояние налогового менеджмента в Украине и обоснованы пути совершенствования системы налогового менеджмента.

**Ключевые слова:** менеджмент, налоги, налоговая система, налоговые органы, налоговый механизм, налоговый контроль, администрирование налогов, налоговые проверки, налоговые поступления, бюджетное возмещение.

**Yarema Y.R., Lazuka R.Y., Pelyushkevich V.I. The system of tax management in Ukraine and ways of its improvement.** The article examines the current state of tax management in Ukraine and substantiates ways to improve the system of tax management.

**Key words:** management, taxes, tax system, tax authorities, tax mechanism, tax control, tax administration, tax inspections, tax revenues, budget reimbursement.

**Постановка проблеми.** Серед численних економічних проблем, що постали перед Україною в сучасних умовах господарювання, одне з чільних місць посідає проблема розбудови ефективного податкового менеджменту, вирішення якої має здійснюватися шляхом вивчення, аналізу і творчого осмислення наявної в Україні законодавчої бази і світового досвіду у сфері оподаткування. Державний податковий менеджмент є багатоаспектною та відносно новою економічною кате-

горією, і саме тому у вітчизняній фінансовій науці ще не виробилося єдиного системного підходу до визначення цієї системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теорії державного податкового менеджменту і податкового контролю як складової частини податкового менеджменту висвітлено у працях таких учених: О. Василика, Л. Воронової, О. Десятнюк, Т. Єфіменко, О. Жигаленко, Л. Зазвонової, Г. Ісаншиної, А. Криси-

ватого, С. Онисько, І. Луніної, М. Карп, О. Воронкової, Я. Литвинена, В. Онищенко, Ю. Іванова, А. Соколовської, В. Карпової, Л. Савченко, Ф. Фоміна, К. Хмільовської, А. Чердніченко, О. Чернявського, Л. Шатковської та інших науковців.

Незважаючи на велику кількість праць чіз питань удосконалення системи податкового менеджменту в Україні та забезпечення підвищення ефективності адміністрування податків, залишаються актуальними питання обґрунтування шляхів удосконалення вітчизняного податкового менеджменту.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження сучасного стану податкового менеджменту в Україні та обґрунтування шляхів удосконалення системи податкового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з найважливіших і водночас складних проблем сучасної української економіки є вдосконалення відносин між платниками податків і державою. Це зумовлено тим, що зовсім іншими стали мета підприємництва, засоби її досягнення, економічна основа суспільства. Інтереси власників підприємства, його акціонерів, пайовиків, трудового колективу є визначальними у діяльності підприємства. Змінилися шляхи і форми досягнення мети виробництва, засоби забезпечення. Зростає також значення ефективних управлінських рішень у сфері оподаткування, підвищується відповідальність за їх соціально-економічні наслідки.

Для того щоб акцентувати увагу на важливості змін у сфері управління та підкреслити, що нова управлінська система, яка сьогодні формується у сфері оподаткування, заснована на інших принципах і докорінно відрізняється від тієї, що існувала раніше, в теорії і практиці управлінської діяльності з'явилася така специфічна форма управління, як податковий менеджмент.

Податковий менеджмент спрямований на узгодження суб'єктивних намірів платників податків і осіб, що відповідають за справляння податків, із реальними обставинами та організаційною ефективністю податкової системи, поєднання ідеально бажаного з реально можливим за умов, що склалися.

Податковий менеджмент, на відміну від управління оподаткуванням, спрямований не лише на організацію оподаткування, а й на вдосконалення всієї податкової системи, проте складність цієї категорії зумовлює різницю підходів до її трактування.

Важливим та основоположним інститутом податкового менеджменту є інститут податкового законодавства.

Одним із принципів розвитку й удосконалення системи нормативно-правових актів є принцип системності й узгодженості. Немає жодних сумнівів, що реалізувати їх на практиці без подолання колізійності законодавства не можна. Тому зменшення випадків неузгодженості в нормативно-правових актах з питань оподаткування, безумовно, є важливим завданням здійснення податкової реформи на сучасному етапі з метою детінізації економіки України [7, с. 76–79].

За рейтингом, що був складений Світовим банком, Міжнародною фінансовою корпорацією і аудиторською компанією PriceWaterhouseCoopers, Україну визнано однією з країн із складною системою оподаткування (43 місце серед 190 країн світу за показниками умов сплати податків) [5]. При цьому в Україні бізнес змушений витратити набагато більше часу на підготовку та

подання звітів і сплату податків. Це займає 327,5 годин, що трохи краще за показник минулого року – 355,5 годин. За цим показником Україна знаходиться на 159 місці в світі. При цьому середньосвітовий показник часу на підготовку звітів становить 240 годин, в країнах ЄС – 161 год. Податкове навантаження в Україні за останній рік знизилася з 51,9 до 37,8%. За цим показником Україна піднялася на 98 позицію в порівнянні з 156 місцем роком раніше. У країнах Європейського Союзу податкове навантаження становить 39,6%, а середньосвітовий показник – 40,5%. Незважаючи на те, що протягом 2012–2018 рр. Україна покращила рейтинг за простотою податкової системи (з 181 місця до 43 місця), вітчизняна податкова система залишається складною і несприятливою для ведення бізнесу.

Недосконалість вітчизняного податкового законодавства дає можливість господарюючим суб'єктам застосовувати схеми мінімізації платежів до бюджету, негативно впливає на роботу контролюючих органів і, як наслідок, зменшує ефективність податкового менеджменту.

За даними звіту Рахункової палати, під час проведення контрольно-аналітичних та експертних заходів у 2017 році виявлено порушень і недоліків під час адміністрування доходів державного бюджету на загальну суму 10 млрд 339 млн грн. Основними порушеннями та недоліками під час адміністрування доходної частини державного бюджету були: недосконалість законодавства, що дає можливість господарюючим суб'єктам застосовувати схеми мінімізації платежів до бюджету (4 млрд 823 млн грн, або 46,7%); неналежний контроль органів державної фіскальної служби (2 млрд 949 млн грн, або 28,5%); недоплати до бюджету за результатами фінансово-господарської діяльності (2 млрд 253 млн гривень, або 21,8%) [1].

Серед основних напрямів удосконалення законодавчої бази податкової політики України можна назвати оприлюднення і обговорення проектів нормативно-правових актів, офіційне нормативне тлумачення чинних нормативно-правових актів, припинення чинності неконституційних та незаконних нормативно-правових актів судовими рішеннями, систематизацію нормативно-правових актів, що дозволить досягти стабільності, прозорості і зрозумілості законодавчої бази у сфері оподаткування і зменшить ризик подальшого поширення тіньової економічної діяльності.

Вдосконалення та систематизація законодавчої бази податкової політики України в контексті детінізації економіки передбачає розроблення концептуальних засад проведення податкової реформи, які мають бути оформлені у вигляді нормативно-правового акта і мати форму цілісної стратегії, враховувати соціально-економічне становище в країні, завдання національної економіки і бути інструментом економічної політики, а не її метою. Податкова реформа має розглядатися не як достатня умова, але як необхідна складова загальної скоординованої політики економічної трансформації і забезпечення прискореного економічного зростання.

Нині податкова політика в Україні є орієнтованою на вирішення фіскальних завдань, другорядною орієнтацією є дотримання соціальної справедливості, унаслідок чого підприємства стають об'єктом державного податкового регулювання, а податковий менеджмент – засобом удосконалення фінансової системи в цілому [2, с. 104–109].

Однією із проблем сучасного податкового менеджменту в Україні є автоматичне перенесення зарубіжних способів і прийомів у вітчизняну практику оподаткування підприємств без наукового обґрунтування внаслідок порівняно недовгого періоду існування податкової системи держави. Це, в свою чергу, не сприяє підвищенню його ефективності [6].

Крім того, податкові реалії, які склалися, не сприяють стабільності підприємницької діяльності, оскільки нормативно-правова база оподаткування в Україні є складною, неоднорідною та нестабільною (відбувається часте її коригування), а окремі податкові законодавчі норми – недостатньо узгодженими, інколи й суперечливими. Загалом спостерігається відсутність координації між окремими спеціальними законами про податки, а також між податковими законами загальної дії та законами, які регулюють окремі види діяльності [3].

Правове забезпечення податкового менеджменту в Україні є непослідовним, нестабільним, обтяжливим у застосуванні для податкових органів та платників. Правова база, що регламентує податкові відносини, ускладнює належне виконання функцій податкового менеджменту. Нерівномірність податкового навантаження справляє негативний вплив на конкурентоспроможність та оздоровлення національної економіки, приводить до перепливу капіталу до галузей (регіонів) із більш сприятливими податковими режимами, що приводить до розбалансування розвитку національної економіки, поглиблення структурних криз.

Інтеграція України у світове співтовариство потребує реформування економічної політики країни, яке неможливо здійснити без податкової реформи. Значне місце у даній реформі повинно займати удосконалення податкового менеджменту як основного механізму

регулювання економічних відносин між суб'єктами господарювання та державою. Українська податкова система є однією з найбільш складних і найменш ефективних не тільки серед країн з розвинутою ринковою економікою, а й у глобальному порівнянні, що регулярно підтверджують міжнародні звіти та рейтинги, дослідження вітчизняних економістів, а також оцінки інвесторів, що працюють в Україні.

Оскільки державний податковий менеджмент – це процес, що передбачає поєднання інтересів держави та суб'єктів господарювання, то без оптимального їх поєднання неможливе якісне та ефективне управління оподаткуванням у національному масштабі.

Реалізація інтересів платників податків у громадянському суспільстві спирається на податкові права, які в процесі поширення податкової культури та розширення обсягу прав і свобод платників, підвищення рівня їхнього захисту є безперечною умовою забезпечення прав та обов'язків, гарантією дотримання законності в процесі оподаткування [4, с. 32].

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, можна дійти висновку про те, що основними напрямками удосконалення податкового менеджменту повинні стати: якісне покращення правової бази з оподаткування, розроблення схеми оперативних зв'язків між підрозділами фіскальних органів і органами державної влади; забезпечення справедливого підходу до оподаткування всіх категорій платників податків; чітка регламентація прав і обов'язків службових осіб фіскальних органів та платників податків, а також подальше забезпечення максимальної поінформованості платників податків; добір кваліфікованих кадрів фіскальної служби у відповідності з напрямками контролю.

#### Список використаних джерел:

1. Звіт рахункової палати за 2017 рік. URL: [http://www.acrada.gov.ua/doccatalog/document/16755497/Zvit\\_RP\\_2017.pdf?subportal=main](http://www.acrada.gov.ua/doccatalog/document/16755497/Zvit_RP_2017.pdf?subportal=main).
2. Кміть В.М., Івах Г.В. Роль податкового регулювання в системі державного податкового менеджменту України // Збірник наукових праць «Економічний аналіз» / [за ред. С.І. Шкарабана]. Тернопіль, 2012. – Вип. 11. Ч. 1. С. 104–109.
3. Лісовий А.В., Лісова Т.А. Податковий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку / А.В. Лісовий, Т.А. Лісова // Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2013. № 2(19). С. 267–269.
4. Основи податкового менеджменту: навч. посіб. [для самост. вивч.] / Богоділова М.С., Іщенко Т.М. Київ, 2018. 41 с.
5. Paying Taxes 2018. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc-paying-taxes-2018-full-report.pdf>.
6. Суторміна В.М. Держава – податки – бізнес: (із світового досвіду фіскального регулювання ринкової економіки) : [монографія] / Суторміна В.М., Федосов В.М., Андрущенко В.Л. К.: Либідь, 1992. 382 с.
7. Ярема Я.Р. Сучасний стан податкового менеджменту в Україні та шляхи його удосконалення / Я.Р. Ярема // [Тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції «Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів в Україні»], (м. Львів, 27 жовтня 2016 р.). Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 398 с.